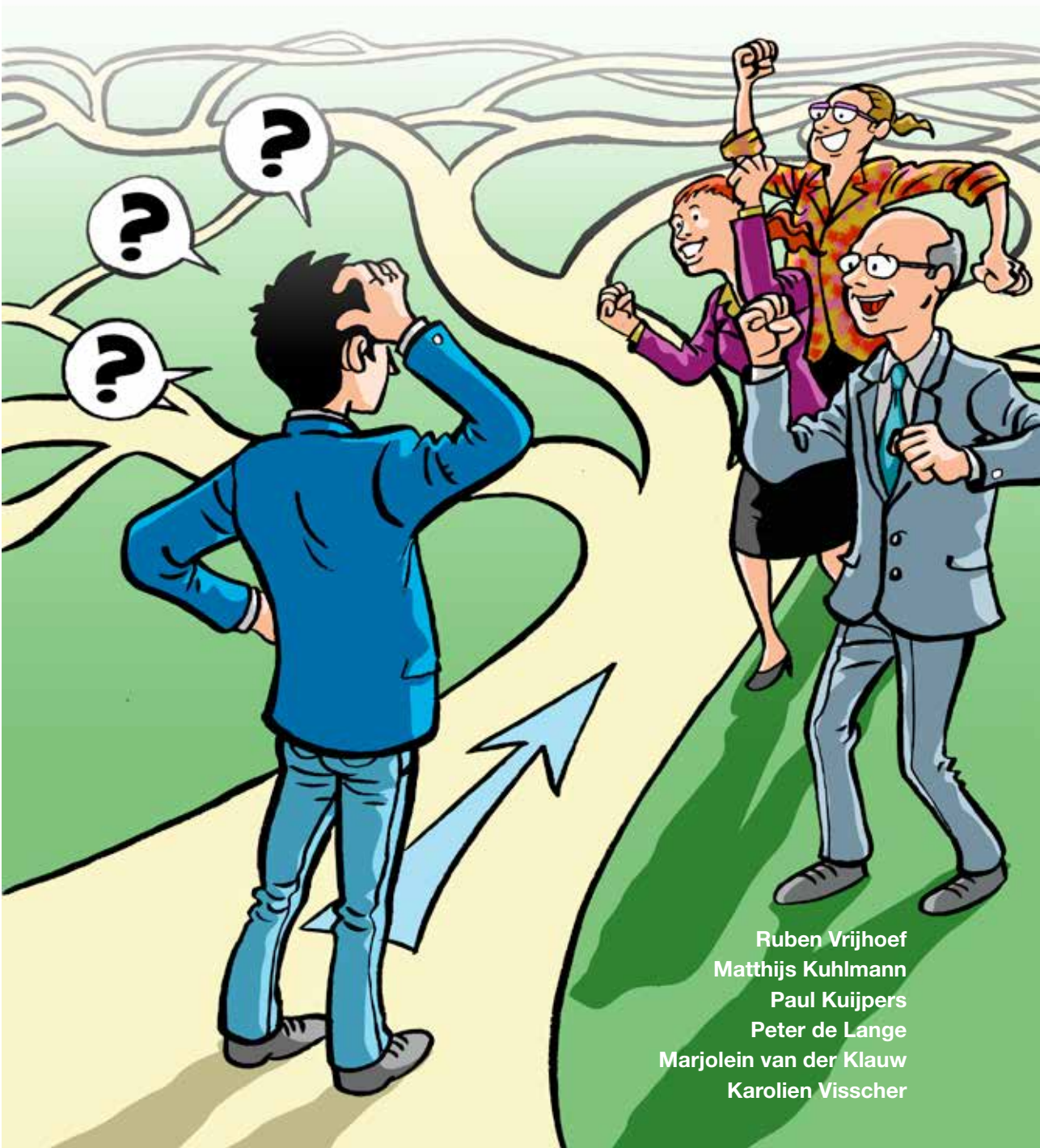


OP WEG NAAR DE GOEDE VRAAG



Ruben Vrijhoef
Matthijs Kuhlmann
Paul Kuijpers
Peter de Lange
Marjolein van der Klauw
Karolien Visscher



Hans-Peter van Leeuwen



Nadia Verdeyen



Anne Middelveld



Ronald van Lith



Christof Maria Ravesloot



Stef Horstman



Jan Straatman



Marten van der Hoeven



Matthijs Kuhlmann





Corina Punte

Jan Jaap de Kroes

Marjolein van der Klauw

Carin Hemeltjen

Jaap Verkade

Dik van Manen

Remond Molenkamp

OP WEG NAAR DE GOEDE VRAAG

Ruben Vrijhoef
Matthijs Kuhlmann
Paul Kuijpers
Peter de Lange
Marjolein van der Klauw
Karolien Visscher

Juli 2013



COLOFON

‘Op weg naar de goede vraag’ verwoordt de resultaten van het kennisproject ‘Op weg naar de goede vraag’, dat liep van september 2011 tot juni 2013. Dit project is gesubsidieerd door de Stichting Innovatie Alliantie (SIA) met een RAAK-Publiek subsidie. Het programma is uitgevoerd door Hogeschool Utrecht (penvoerder), Hogeschool Rotterdam en Saxion.

Auteurs	Ruben Vrijhoef Matthijs Kuhlmann Paul Kuijpers Peter de Lange Marjolein van der Klauw Karolien Visscher
Met medewerking van	Margriet Drijver Stef Horstman Jan Jaap de Kroes Wibaut Nouwens Christoph Maria Ravesloot Frank Stiksma Jan Straatman
Eindredactie	Lisette Blankestijn Andy Wagenaar
Grafisch ontwerp	Yland Design, Amsterdam
Illustraties	Erwin Suvaal, Rotterdam
Fotografie cover	Seth Carnill
Drukwerk	Drukkerij Atlas, Soest
Informatie	Hogeschool Utrecht Kenniscentrum Technologie & Innovatie Lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen Nijenoord 1, 3552 AS Utrecht E-mail: ruben.vrijhoef@hu.nl Website: www.technologieeninnovatie.hu.nl

ISBN/EAN 978-90-815602-4-5

© 2013, Hogeschool Utrecht

Niets in deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotografie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

VOORWOORD

De bouw- en vastgoedsector speelt een grote rol in de Nederlandse samenleving. Jaarlijks worden tientallen miljarden geïnvesteerd in een sector die aan ca. een half miljoen mensen direct werk biedt. De indirecte invloed is nog veel groter. Opdrachtgevers spelen daarin een centrale rol en zijn in staat veranderingen in gang te zetten. Publieke en semipublieke opdrachtgevers nemen daarvan het overgrote deel voor hun rekening. Zij hebben daarmee een leidende positie en vervullen een belangrijke voorbeeldfunctie. De wijze waarop zij hun rol spelen is van doorslaggevend belang hoe de sector presteert en zich ontwikkelt. De laatste jaren ontwikkelen deze opdrachtgevers zich verder op het gebied van innovatief aanbesteden, functioneel specificeren, ketensamenwerking, prestatiegericht aanbesteden en geïntegreerde contracten. Op deze wijze worden marktpartijen uitgedaagd om met vernieuwende voorstellen te komen. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemers verandert daardoor fundamenteel. Dat vergt van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers behalve flexibiliteit en doorzettingsvermogen ook nieuwe kennis en ervaring.

Er wordt intussen hard gewerkt aan professionalisering van het opdrachtgeverschap van publieke en semipublieke opdrachtgevers. Het opdoen van ervaring in nieuwe vormen van samenwerking is daarbij cruciaal. Er is een grote behoefte aan uitwisseling van ervaring en kennis. De publicatie ‘Op weg naar de goede vraag’ is een mooie bouwsteen in de benodigde kennisontwikkeling en is het resultaat van de samenwerking tussen drie hogescholen: Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam en Saxion. Op deze wijze komt een nieuwe generatie professionals in de bouw in aanraking met het gedachtegoed dat de sector drastisch aan het veranderen is.

Prof.ir. Hans de Jonge

Hoogleraar Vastgoedmanagement, TU Delft
Directievoorzitter, Brink Groep
Adviseur Opdrachtgeversforum

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING		5
HOOFDSTUK 1	Een betere vraag begint bij jezelf	10
	Van de veranderende sector naar de veranderende organisatie en de andere vraag	
	Artikel Cobouw – “Traditioneel aanbesteden is passé”	21
HOOFDSTUK 2	Er valt wat te kiezen	24
	Een strategische keuze voor bouworganisatievormen en contractmodellen	
	Artikel Cobouw – “Soms weet de markt meer dan het waterschap”	34
HOOFDSTUK 3	Een goede vraag is het halve werk	36
	Vraagdefinitie en betrokkenheid van stakeholders	
	Artikel Cobouw – “Zorg zoekt ei van Columbus”	51
HOOFDSTUK 4	Daten in de bouwketen	54
	Partnerselectie: durf te kiezen	
	Artikel Cobouw – “Alleswetende corporatie is illusie”	69
HOOFDSTUK 5	Dealén tussen vraag en aanbod	72
	Vraag-aanbodinteractieprocessen	
	Artikel Cobouw – “Afwachten is er niet meer bij”	81
HOOFDSTUK 6	Goede contracten bieden nog geen garantie voor een goed project	84
	Van uitvraag naar contractmanagement, projectmanagement en samenwerking	
HOOFDSTUK 7	De projectleider als spin in het web	94
	Het benodigde profiel van een projectleider bij keten-samenwerking	
LITERATUUR		103
OVER DE AUTEURS		107

INLEIDING

Met het tweejarige kennisproject ‘Op weg naar de goede vraag’ richtte Hogeschool Utrecht zich samen met Hogeschool Rotterdam, Saxion en andere kennispartners op nieuwe vraagstrategieën bij waterschappen, woningcorporaties en zorginstellingen. Deze partijen wilden werken aan het anders en vooral beter aanbesteden en organiseren van hun bouwopgaven. We zochten naar een wisselwerking tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk.

Het doel van het project was tweeledig:

- 1 actuele kennis verzamelen en inzicht verkrijgen in de vraag hoe beter aanbesteden en organiseren van bouwopgaven in de praktijk uitwerkt;
- 2 professionals (met name projectleiders en inkoopadviseurs) beter toerusten met kennis en inzichten, zodat ze die kunnen toepassen in hun organisatie en projecten.

De centrale vraagstelling van het kennisproject was:

Hoe kunnen projectleiders en inkoopadviseurs uit de zorg-, corporatie- en waterschapsector beter gebruikmaken van nieuwe bouworganisatie- en aanbestedingsvormen?

Sinds het afgelopen decennium maken steeds meer opdrachtgevers gebruik van geïntegreerde contracten om nieuwe bouwopgaven te realiseren. In deze contractvormen worden verschillende fases van het bouwproces samengevoegd in één contract, dat aan één of meerdere marktpartijen gegund wordt. Dit in tegenstelling tot een traditioneel bouwproces, waarin de opdrachtgever voor elke fase van het bouwproces (ontwerp, aanbesteding, bouw, onderhoud en exploitatie) een andere partij selecteert en het ‘tussenproduct’ doorgeeft aan de volgende partij.

Een traditioneel bouwproces werkt voor sommige projecten prima. Weet je als opdrachtgever bijvoorbeeld precies wat je wilt, en ben je zeer ervaren in het ontwerp en beheer van dat object? Dan is het niet erg om door middel van een traditioneel proces het ontwerp te maken en te laten realiseren voor de laagste prijs. Echter, voor veel projecten kan meerwaarde bereikt worden door marktpartijen te vragen om (in een consortium) meer schakels van de keten gezamenlijk uit te voeren. Wanneer een architect en een aannemer samen een ontwerp maken, kan dit bijvoorbeeld lagere bouwkosten opleveren. En als een bouwbedrijf samenwerkt met een onderhoudsbedrijf, kan dit een beter gebouw opleveren omdat er dan beter is nagedacht hoe het gebouw onderhoudsvriendelijk ontworpen kan worden.

Er zijn ook andere methodieken om kwaliteit te vergroten zoals het kiezen van passende EMVI-criteria voor gunning van in een aanbesteding, of het toepassen van functionele specificaties. Deze mogelijkheden worden steeds vaker toegepast.

De meerwaarde van al deze methodieken en contracten is veelzijdig: ze kunnen leiden tot lagere bouwkosten en/of onderhoudskosten, een snellere oplevering, een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, beter omgevingsmanagement, toepassing van nieuwe technologie, innovatie in het ontwerp- en bouwproces et cetera.

In het project ‘Op weg naar de goede vraag’ hebben de onderzoekers, kennispartners, studenten en deelnemers zich bezig gehouden met de volgende vragen:

- Wat zijn geschikte, vernieuwende bouworganisatie- en aanbestedingsvormen, en met welke werkwijze gaan die gepaard?
- Wat bepaalt of een project wel of niet geschikt is om met een vernieuwende werkwijze te realiseren?
- Hoe kunnen professionals een vernieuwende werkwijze in de eigen organisatie en in projecten laten slagen?
- Welke competenties moeten professionals hebben om optimaal te kunnen werken met een vernieuwende werkwijze?
- Hoe kunnen kennis en ervaring van professionals duurzaam worden verankerd in hun organisatie, en in het onderwijs voor de professionals van morgen?

“Bij de bijeenkomsten herkenden we ons in de vragen van andere overheidsorganisaties en disciplines. Die andere invalshoeken verrijken de antwoorden daarop.”

————— Vincent van der Linden, waterschap Velt en Vecht

Twoe jaar het kennisproject ‘Op weg naar de goede vraag’

Deelnemende partijen:

- Drie hogescholen: Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam en Saxion. Bij deze hogescholen werkten diverse lectoren, docenten, studenten en onderzoekers mee. De projectleiding was in handen van Marjolein van der Klauw, projectleider bij het lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen van Hogeschool Utrecht.
- Elf waterschappen: Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden en tien andere waterschappen meer ad hoc.
- Zorginstellingen: Carante Groep: een landelijk samenwerkingsverband van elf zelfstandige organisaties in de zorgsector.
- Woningcorporaties: Woonbedrijf ieder1, Woonstede, PréWonen, Openbaar Belang, Uwoon en vele andere.
- Marktpartijen: Vastbouw Oost, GMB, Van Oord, BAM Woningbouw, Strukton Integrale Projecten, Heembouw, Villanova en andere.

- Kennispartners: Movares, Balance & Result, TNO Zorg en Bouw, Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst, Stichting Pioneering en CROW.
- Communicatiepartners: Actiz, Aedes, Unie van Waterschappen en Cobouw.
- Raad van Advies: Annemarie Slootweg, Margriet Drijver, Vincent Gruis, Christoph Maria Ravesloot, Jan Straatman, Bas van der Veen en Ruben Vrijhoef.
- Trainers, sprekers en deskundigen: Jaap Brand, Margriet Drijver, Mireille Götz, Vincent Gruis, Carin Hemeltjen, Michiel Kaatman, Joyce Kloosterman, Matthijs Kuhlmann, Paul Kuijpers, Huub de Lange, Ronald van Lith, Job Looijenga, Jeroen Mieris, Remond Molenkamp, Jos Niesten, Kasper Nipius, Willem Ottevanger, Christoph Maria Ravesloot, Teun van Reeuwijk, Dik Spekkink, Glenn Stern, Jan Straatman, Tineke Verburg, Jaap Verkade, Theun de Vries en Ruben Vrijhoef.
- Andere geïnteresseerden die actief deelnamen aan de bijeenkomsten, congressen en publicaties.

“De bijeenkomsten van ‘Op weg naar de goede vraag’ waren inspirerend. Het is goed om te zien dat zowel opdrachtgevende als opdrachtnemende partijen op een innovatieve wijze de ‘uitvraag’ inzichtelijk proberen te krijgen, om zo projecten te realiseren die beter aansluiten bij de uiteindelijke ‘vraag’ van de klant. Ik vond het leerzaam en boeiend om deel te nemen aan de sessies, die waardevolle informatie bevatten voor mijn afstudeerperiode.”

————— **Stef Horstman, oud-student Hogeschool Utrecht**

Projectresultaten:

- Dertien kleine bijeenkomsten met diverse thema's en deelnemers uit meer dan dertig verschillende opdrachtgevende organisaties.
- Twee congressen in 2012 en 2013 met respectievelijk 120 en meer dan 300 deelnemers.
- Vijf deelnemende opdrachtgevers hebben vanaf het begin van het project gebruikge maakt van coaching door de kennispartners, om zo specifieke vragen of knelpunten in de organisatie aan te pakken.
- Een nieuw vak voor de studie Bouwkunde bij Hogeschool Utrecht, dat wordt ontwikkeld in samenwerking met diverse partners, zoals de Rijksgebouwendienst. Werktitel: Aanbieden op een geïntegreerd contracten EMVI.
- Twee onderzoeksrapporten van twee docent-onderzoekers van Hogeschool Utrecht.
- Deelnemers aan het project hebben aangegeven geïnspireerd te zijn, veel geleerd te hebben en in een aantal gevallen al concrete stappen te hebben gezet.
- Vijf paginagrote artikelen in Cobouw. Deelnemers aan het project (geïnterviewd door Peter de Lange) deelden hierin hun inzichten en ervaringen met de sector. Deze artikelen zijn verschenen tussen 26 april en 24 mei 2013.
- Dit boek.



Nadia Verdeyen was dagvoorzitter van het congres 'Samenwerking in de Lift' op 12 april 2013

“Het indrukwekkende aantal bezoekers aan het slotcongres laat zien hoe groot het belang is voor partijen om te komen tot nieuwe manieren van samenwerking.”

————— **Nadia Verdeyen, Hogeschool Utrecht**

Leeswijzer

Het boek bestaat uit 7 hoofdstukken en 5 artikelen uit de Cobouw. De inhoudelijke hoofdstukken zijn zelfstandig te lezen als naslagwerk bij een specifiek onderwerp. In de hoofdstukken worden theorie en praktijkvoorbeelden besproken, aangevuld met beschikbare instrumenten of modellen. Ook zijn intermezzo's opgenomen die de resultaten van deelonderzoeken beschrijven of meer diepgang geven op een specifiek thema. Tot slot hebben diverse deelnemers een quote aangeleverd met welk inzicht zij hebben opgedaan in het project.

De inhoudelijke hoofdstukken zijn opgebouwd aan de hand van de chronologie van het aanbesteden:

- In het eerste hoofdstuk besteden we aandacht aan de organisatorische context van het aanbesteden en organiseren van bouwopgaven.
- Het tweede hoofdstuk gaat in op het kiezen van een juiste aanbestedingsstrategie.
- De volgende drie hoofdstukken beschrijven de processen van vraagdefinitie, partnerselectie en interactie tussen vraag en aanbod.
- Hoofdstuk zes geeft inzicht in de fase na het aanbesteden, wanneer een contract gesloten is en beheerst zal moeten worden.
- Het laatste hoofdstuk besluit met een profiel van de professional, met name de projectleider, in termen van benodigde competenties en vaardigheden bij toepassing van vernieuwende bouworganisatie- en aanbestedingsvormen, zoals ketensamenwerking.

1 Een betere vraag begint bij jezelf



HOOFDSTUK 1 - Een betere vraag begint bij jezelf

Van de veranderende sector naar de veranderende organisatie en de andere vraag

**Auteurs: Matthijs Kuhlmann
en Marjolein van der Klauw**

‘Anders aanbesteden’ is een actueel onderwerp in de bouwsector. De succesverhalen zijn bekend, maar binnen het kennisproject ‘Op weg naar de goede vraag’ hoorden we ook veel kritische geluiden over de weerbarstige praktijk, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. In dit hoofdstuk plaatsen we aanbesteden in de organisatorische context. Ontwikkelingen in de sector, cultuur en de invloed van individuen vervullen daarbij een centrale rol.

Aanleiding en aanpak

Uit de sector hoorden de hogescholen tegengestelde geluiden: grote rijksopdrachtgevers besteden enkel nog integraal aan, terwijl kleinere lokale opdrachtgevers worstelen met deze nieuwe methoden. Zij voelen steeds meer de beperkingen en de gevolgen van aanbesteden op (alleen) de laagste prijs. Daarnaast merken veel opdrachtgevers dat zij niet altijd de kennis in huis hebben om de bestekken volledig *state of the art* te maken. Ontwikkelingen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en bouwtechnieken, gaan daarvoor eenvoudigweg te snel.

Wat moet er gebeuren om dit te verbeteren?

In de eerste plaats kunnen nieuwe professionals beter voorbereid worden op het werken met de nieuwe bouwcontract- en aanbestedingsvormen. Hier ligt een taak voor de hogescholen. Het hoger beroepsonderwijs heeft beperkte kennis en ervaring op dit terrein. Het project ‘Op weg naar de goede vraag’ draagt bij om hierin te voorzien.

Ten tweede dienen ook de zittende professionals kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen om nieuwe werkmethodes te kunnen gebruiken. Daarbij dient hun werkomgeving aan bepaalde voorwaarden te voldoen, zowel de projectomgeving als de lijnorganisatie. Daarom richtte het project zich op drie pijlers:

- professionals en organisaties beter toerusten met kennis en vaardigheden;
- projecten ontsluiten als kennisdrager en leeromgeving, door *best practices* binnen de relevante sectoren te vinden en te benutten;
- lijnorganisaties voorbereiden op nieuwe werkwijzen, door bestuurders en management mee te nemen in de ontwikkelingen.

“Als je intern niet kan samenwerken, dan lukt het extern ook niet.”

Ronald van Lith, Openbaar Belang

De sectoren

Het kennisproject ‘Op weg naar de goede vraag’ is niet los te zien van de deelnemende sectoren: waterschappen, woningcorporaties en zorginstellingen. Waterschappen hebben een andere organisatiecultuur dan andere opdrachtgevers in de grond-, weg- en waterbouw, omdat zij zich zeer bewust zijn van hun taak om het land te beschermen tegen overstromingen. Woningcorporaties zijn de sociale huisvesters van vele Nederlanders, en vormen daarmee een belangrijke pijler van onze sociaaldemocratische verzorgingsstaat. Dat geldt ook voor zorginstellingen. Zij kennen de meest kwetsbare doelgroep en zullen hun belang zien groeien als gevolg van de vergrijzing, in combinatie met de wens van velen om steeds langer zelfstandig te blijven wonen.

Waterschappen

Waterschappen zijn niet alleen verantwoordelijk voor de veiligheid van vele honderden kilometers dijken en keringen, zij voelen die verantwoordelijkheid ook sterk. Dit gevoel bepaalt de cultuur van deze organisaties en geeft voor veel waterschappers een rijkere betekenis aan hun werkzaamheden. Dat wringt met de beweging van de terugtrekkende overheid, waarbij waterschappen vooral als regisseur op afstand moeten sturen. Los van alle aanwezige inhoudelijke kennis en ervaring, is dit een nieuwe rol voor de waterschappen met allerlei consequenties.

Woningcorporaties

Na de grote wederopbouw in het midden van de vorige eeuw, zien de huidige woningcorporaties zich gesteld voor een majeure renovatieopgave. Bewoners vragen een andere en betere woonkwaliteit dan zestig jaar geleden. Woningen en wijken moeten hierop worden aangepast, vaak binnen strakke financiële randvoorwaarden. Er is minder geld beschikbaar en de private ontwikkeldrang, die woningcorporaties vaak benutten om de niet-rendabele top te financieren, staat onder druk. Daarbij komt dat de eindgebruikers steeds mondiger worden.

Zorginstellingen

In de zorg is al enige tijd een sterke schaalvergroting gaande. Individuele organisaties gaan vaak samenwerken met gedeelde stafafdelingen. De zorgvraag verandert en de huidige doelgroep heeft andere wensen dan voorgaande generaties. De sector wordt gerationaliseerd, in die zin dat financiële doelstellingen hand in hand moeten gaan met zorgkwaliteit. Voor kwaliteitsbewuste zorgverleners is dit wennen, niet in de laatste plaats omdat dit ook gepaard gaat met een andere management- en organisatiecultuur. Tot slot leiden veranderingen in de bekostiging van de huisvesting tot de noodzaak om slimmer samen te werken met andere partijen, zoals gemeenten en marktpartijen.

“Tijdens het project ‘Op weg naar de goede vraag’ werd mij al snel duidelijk dat het eigenlijk niet uitmaakt in welke discipline je werkt. Succesvolle samenwerking bij zowel woningcorporaties, waterschappen als zorginstellingen is afhankelijk van een sociaal veilige werkomgeving, waarin men elkaar onderling vertrouwt, prettig kan samenwerken en opstaat voor nieuwe werkwijzen.”

Tine van Langelaar, Hogeschool Rotterdam

De lerende organisatie voor anders aanbesteden

Frank Stiksma is docent-onderzoeker bij Hogeschool Utrecht en deed onderzoek naar het leergedrag van het Ingenieursbureau van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. Er komen veel ontwikkelingen op het ingenieursbureau af, waaronder 'anders aanbesteden'. Die vragen om continu lerende teams; die passen zich beter aan veranderingen aan, zijn innovatiever en presteren beter. Het leren binnen teams gaat echter niet vanzelf.

Een lerende organisatie ontwikkelt nieuwe routines

Om tot teamleren te komen, zijn teamleergedragingen nodig. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- reflectie op werkprocessen en resultaten
- foutenanalyse
- effectief informatie delen
- elkaar feedback geven
- gezamenlijk experimenteren
- meningsverschillen accepteren
- openstaan voor nieuwe werkwijzen

Dergelijke teamleergedragingen zorgen ervoor dat teamleden bewust en expliciet leren van hun ervaringen. Deze bewustwording geeft teams inzicht in hun huidige routines, zet aan om deze op hun functionaliteit te onderzoeken en stimuleert om nieuwe routines te ontwikkelen.

Bedreigingen voor een lerende organisatie

Het organiseren van een lerende organisatie is niet eenvoudig. In de samenwerking met De Stichtse Rijnlanden begon de HU met een nulmeting om de aanwezigheid van de bovengenoemde leergedragingen te meten. Daaruit bleek dat het Ingenieursbureau al goed scoorde op een aantal van de teamleergedragingen. Zo gaven veel teamleden aan dat ze langdurig gedragen visies regelmatig aan de orde stellen en dat ze veel experimenteren met nieuwe technieken. Andere teamleergedragingen moeten meer ontwikkeld worden. Er zijn verschillende oorzaken aan te wijzen waardoor dergelijke gedragingen minder voorkomen. Een aantal bedreigingen zijn:

- te veel focus op de korte termijn
- hoge werkdruk
- te weinig doelgericht voortbouwen op elkaars ideeën
- te weinig actief zoeken naar afwijkende ideeën en oplossingen
- te weinig diversiteit in karaktereigenschappen binnen een team
- onrust in de politiek-bestuurlijke context
- leren niet beschouwen als een integraal onderdeel van het takenpakket



Frank Stiksma deelt zijn onderzoeksresultaten op het congres 'Samenwerking in de Lift' op 12 april 2013

En nu aan de slag

Nu inzichtelijk is welke gedragingen beter kunnen, dienen er gelegenheden georganiseerd te worden om tot verbetering te komen.

- Zorg ervoor dat er zowel op individueel als op collectief niveau wordt geleerd, door de werkvorm af te stemmen op het leerdoel. In groepen kun je denken aan open discussies en goede projectevaluaties. Individueel leren wordt bijvoorbeeld gestimuleerd door intervisie of een persoonlijke setting voor een evaluatie.
- Zorg ervoor dat de teamleden de juiste gespreksvaardigheden ontwikkelen, zoals het stellen van open en neutrale vragen. Ook het benaderen van problemen vanuit een persoonlijke visie (en niet vanuit een veralgemeniseerd beeld) hoort hierbij.
- Stel een onafhankelijke teamcoach aan, die het leerproces organiseert. Deze coach doet onderzoek naar de verbeterpunten, organiseert gelegenheid om het leren te bevorderen, zorgt ervoor dat de juist randvoorwaarden gecreëerd worden, zoals gespreksvaardigheden, en meet of de gekozen werkwijzen tot het gewenste resultaat leiden. Deze teamcoach moet een vertrouwelijke relatie kunnen opbouwen met de teamleden; hij/zij kan geen directe collega of leidinggevende zijn.

Stiksma geeft aan zelf meer inzicht te hebben gekregen in leergedrag in teams en merkt dat de betrokken medewerkers zich door het onderzoek bewuster zijn geworden van hun leergedrag. Hij heeft hun concrete handvatten kunnen meegeven om een professionele lerende organisatie te worden. Deze gaan zeker helpen bij het ontwikkelen van routines om vaker en beter gebruik te maken van nieuwe aanbestedingsvormen.

Handvatten voor organisatieverandering

Het kleurdrukdenken als ondersteuning

Organisaties succesvol veranderen is moeilijk. Het boek *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige* (De Caluwé en Vermaak, 2006) bestudeert organisatieverandering met behulp van kleuren. In een van de workshops van het project ‘Op weg naar de goede vraag’ stond deze kleurentheorie centraal. De deelnemers gebruikten de theorie bij de analyse van de cultuur van opdrachtgevende organisaties in de bouw. Waarom is die zo lastig te veranderen?

Er zijn verschillende denkbeelden over waarom en hoe mensen en organisaties zouden moeten veranderen. De Caluwé verdeelde deze denkbeelden onder de vijf kleuren van het kleurdrukdenken. Jan Straatman (tijdens het project interim-lector bij het lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen) presenteerde de vijf categorieën ‘redenen om te veranderen’ als volgt (figuur 1.1):



Figuur 1.1 Redenen om te veranderen

Iedere organisatie wordt gekenmerkt door een sterke of minder sterke mate waarin deze vijf kleuren hun redenen om te veranderen beschrijven.

Vervolgens is voor deze vijf categorieën geanalyseerd wat dit betekent voor het plan van aanpak voor verandering. Dit leidt tot de onderstaande doelstellingen van een veranderaanpak per type organisatie (figuur 1.2).



Figuur 1.2 Doelstellingen van een veranderaanpak per type organisatie

Uit deze typering blijkt dat verandering niet vraagt om een gelijksoortige aanpak. Om alle betrokkenen te laten deelnemen moet verandering op organisatieniveau, afdelingsniveau en soms zelfs individueel niveau georganiseerd worden.

Voor opdrachtgevende organisaties in de bouwsector geldt dat deze in een verandertraject te maken hebben met personen met veel verschillende ‘kleuren’. Het zorgvuldig kiezen van de veranderstrategie is essentieel om collega’s te overtuigen van het waarom en hoe van de veranderplannen. Zo kan bijvoorbeeld een gele aanpak goed passen bij het realiseren van verandering bij bestuurders en directieleden, terwijl een blauwe aanpak beter kan aansluiten bij het veranderen van het ingenieursbureau of de technische afdelingen van een organisatie. Een groene strategie werkt wellicht weer beter bij jonge medewerkers, vanwege hun andere houding in hun werk die zich kenmerkt door nieuwsgierigheid en de behoefte aan afwisseling en ontplooiing.

Van waarom naar hoe naar wat

In deze tijd van economische crisis en stroeve communicatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers is het verleidelijk om in algemeenheden te vervallen. 'Dankzij nieuwe samenwerkingsvormen besparen we geld, stimuleren we innovatie en realiseren we meer kwaliteit voor de eindgebruiker. Op korte en lange termijn.' Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan. En bovendien zijn deze winstpunten in veel gevallen nog niet structureel aangetoond. Als je deze algemeenheden kunt aanvullen met een persoonlijk verhaal (waarom wil je iets veranderen, wat drijft je daarin?), ontwikkelt zich een persoonlijke motivatie. Zo'n sterk verhaal is nodig om te kunnen strijden voor je ideaal, om collega's te overtuigen, argumenten van critici te kunnen weerleggen en andere beren op de weg te overwinnen.

Waarom

Een goed, persoonlijk verhaal begint met een goede uitleg van het 'waarom'. De bovenstaande algemeenheden zijn meestal niet de sterkste persoonlijke drijfveren. Een krachtige persoonlijke drijfveer is misschien te vinden in één of meer vervelende ervaringen in projecten. Ook ontevredenheid met een bepaalde cultuur of manier van werken binnen je organisatie of projecten kan een drijfveer zijn voor een nieuwe manier van werken.

Een persoonlijke drijfveer dient te passen bij de visie van de opdrachtgevende organisatie: Hoe ziet zij haar rol als opdrachtgever? Wat zijn de maatschappelijke en bedrijfsstrategische doelstellingen? De visie en kernwaarden van de organisatie dienen ondersteund te worden door de nieuwe manier van werken. De weg daarnaartoe is niet makkelijk, maar levert heel veel op: tevreden medewerkers, trotse bestuurders, opdrachtnemers die graag met je samenwerken en gelukkige bewoners of eindgebruikers.

Hoe

Wanneer de drijfveer helder is, dient de best passende vorm gekozen te worden om die nieuwe situatie te bereiken. Er is een plan nodig: wat wil je precies veranderen? En wat betekent dit voor de nieuwe manier van samenwerken en uitvragen? Welke soort vraag wil je als opdrachtgever stellen aan je opdrachtnemers? Misschien zijn het heel specifieke vragen. Die vraag je uit door middel van een bestek. Of is het een heel open vraag? Bijvoorbeeld de vraag naar betaalbare huisvesting voor veertig bewoners, met een landelijke uitstraling en lage onderhoudskosten. Hoe wil je omgaan met andere partijen in de ontwerp- of de realisatiefase? Hoe wil je je partijen selecteren? Wil je eenmalig of voor langere tijd met ze samenwerken? Hoe wil je dat er wordt omgegaan met eindgebruikers en omwonenden? Al dit soort vragen speelt mee bij de selectie van de organisatievorm om de gewenste eindsituatie te bereiken.

Wat

Wanneer de organisatievorm is geselecteerd, staan er tal van methodieken tot de beschikking die de inrichting daarvan ondersteunen. Voorbeelden hiervan zijn System Engineering, Functioneel Specificeren, contractvormen zoals DBM of DBFMO, Best Value Procurement, ketensamenwerking, EMVI-criteria et cetera. Dit boek helpt bij het stellen van de juiste vragen voor een projectspecifieke beantwoording hiervan.

Voorbeeld uit een andere sector

Voor een inspirerend voorbeeld raden we aan (op YouTube) de TED-lezing *How great leaders inspire action* te bekijken. Hierin legt Simon Sinek uit hoe Martin Luther King en Steve Jobs de maatschappij wisten te verleiden tot (door hen) gewenst gedrag. Hij gebruikt hiervoor de Golden Circle. Deze bestaat uit drie ringen: why, how en what.



Ruben Vrijhoef (lector Hogeschool Utrecht) en Marjolein van der Klaauw (projectleider Op weg naar de goede vraag)

Foto: Christiaan Krouwels

Artikel Cobouw – “Traditioneel aanbesteden is passé”

Auteur: Peter de Lange

Gepubliceerd in Cobouw op 26 april 2013

Corporaties, zorginstellingen en waterschappen uit het hele land schreven zich in voor het over twee lesjaren verdeelde programma. Het werd ondersteund door marktpartijen en adviseurs uit de bouwwereld. Het programma is bedacht door Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam en Saxion. Het project bleek een schot in de roos.

“Kennelijk staat het onderwerp heel dicht bij de actualiteit. Het bleek heel breed te leven. We trokken bomvolle zalen,” zegt projectleider Marjolein van der Klaauw in een terugblik op het onlangs afgesloten project.

Dat zo veel partijen belangstelling toonden, is niet verwonderlijk, meent Ruben Vrijhoef, lector Nieuwe Cultuur in de Bouwketen aan Hogeschool Utrecht. “De discussie tussen opdrachtgevers wat de beste manier van vragen is, loopt al langer. De markt is de laatste jaren behoorlijk in beweging. Men voelt steeds meer de beperkingen van aanbestedingen op alleen prijs.”

Het is de publieke en semipublieke sector niet ontgaan dat grote opdrachtgevers als Rijks-waterstaat en Rijksgebouwendienst vanwege de vele voordelen al volop aan de slag zijn met innovatieve bouworganisatievormen, zegt Vrijhoef. “Dat heeft bijgedragen aan het besef dat het ook bij hen anders moet. De kunst is nu ervoor te zorgen dat de juiste instrumenten en bijbehorende competenties aanwezig zijn. Ze moeten hun interne organisatie zo inrichten dat per project de juiste keuzes kunnen worden gemaakt.”

Als bijkomend argument noemt de Hogeschool Utrecht-lector het feit dat veel semipublieke opdrachtgevers net als de grote publieke opdrachtgevers onder toenemende druk staan om doelmatiger met publieke middelen om te gaan. Met aanbestedingen in deze sectoren zijn immers jaarlijks honderden miljoenen euro's gemoeid.

‘Op weg naar de goede vraag’ richtte zich met name op het opdoen van kennis en het doorvoeren van veranderingen in organisaties. Met het oog op die laatste intentie werden behalve uitvoerenden ook leidinggevendenden uitgenodigd. De hogescholen verstrekten geen praktische adviezen maar beperkten zich tot kennis overdragen, coachen en inspireren.

Van oud-tv-presentatrice Tineke Verburg leerden de deelnemers de veranderboodschap over te brengen. Een cruciale vaardigheid volgens directeur wonen bij BAM Woningbouw Margriet Drijver, die het project begeleidde vanuit de raad van advies. “Aan de opdrachtgeverskant is er op operationeel niveau altijd de worsteling: hoe krijg ik mijn baas mee,”

weet Drijver uit ervaring. Als bestuurder van Com.Wonen (tegenwoordig Havensteder) in Rotterdam nam zij in de ketensamenwerking met Dura Vermeer en Ballast Nedam de opdrachtgeversrol van de corporatie onder de loep. “Ik heb toen gemerkt hoe belangrijk communicatie is in het spel tussen vraag en aanbod. Het gaat niet in de eerste plaats over geld, veel belangrijker is de klik tussen mensen en de vraag of je een geloofwaardig verhaal hebt.”

Een organisatie veranderen is een taai proces, zegt ook Marjolein van der Klauw. Zeker als het een traditioneel werkende organisatie betreft, die bovendien met veranderende regelgeving te maken heeft, zoals bij zorgvastgoed het geval is. Aan een beproefde werkwijze wordt vaak de voorkeur gegeven boven het experiment, hoe aantrekkelijk het rendement ook lijkt. Van der Klauw: “Anders aanbesteden kan nog zo voordelig zijn, het betekent niet automatisch dat een organisatie meteen meegaat in het verhaal. Er moet altijd iemand zijn die ervoor gaat en ervoor vecht. Heel leerzaam: we begonnen dit project vanuit het aanbieden van inhoudelijke kennis, maar uiteindelijk merkten we dat alles staat of valt met de houding en competenties van individuen.”

Veranderingen voltrekken zich bij de ene organisatie vlotter dan bij de andere. Openbaar Belang uit Zwolle zit volgens vastgoedmanager Ronald van Lith *voor in de bus*. Deze corporatie besteedt grootschalige nieuwbouw- en renovatieprojecten aan via UAV-gc (Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen) en DBM (design, build, maintain) en planmatig onderhoud deels door middel van UAV-gc. “Traditioneel aanbesteden is passé,” aldus Van Lith.

Een nieuwe directeur bracht dit proces twee jaar geleden bij Openbaar Belang op gang. Personeel dat de koerswijziging niet steunde, werd vervangen. “Wil je de keten kunnen aansturen en slimme vragen aan de opdrachtnemer kunnen stellen, dan moet je je hele organisatie veranderen,” is Van Liths overtuiging. Uit vragen van collega’s concludeert hij dat veel corporaties nog lang niet zo ver zijn. Oorzaak: “Angst voor verandering. Mensen zijn bang voor hun eigen hachie en trappen op de rem.”

Corporaties zouden moeten beginnen met het integreren van de afdelingen nieuwbouw en beheer, stelt Remond Molenkamp, vestigingsmanager Arnhem van Vastbouw, een bedrijf dat veel nieuwbouw- en renovatiewerk doet voor corporaties. “Nu is het te vaak zo dat de afdeling nieuwbouw een project wanneer het is voltooid over de schutting gooit bij beheer. Daarmee is voor hen de kous af. Voeg die afdelingen samen, dan kun je meer kijken naar total cost of ownership,” adviseert Molenkamp.

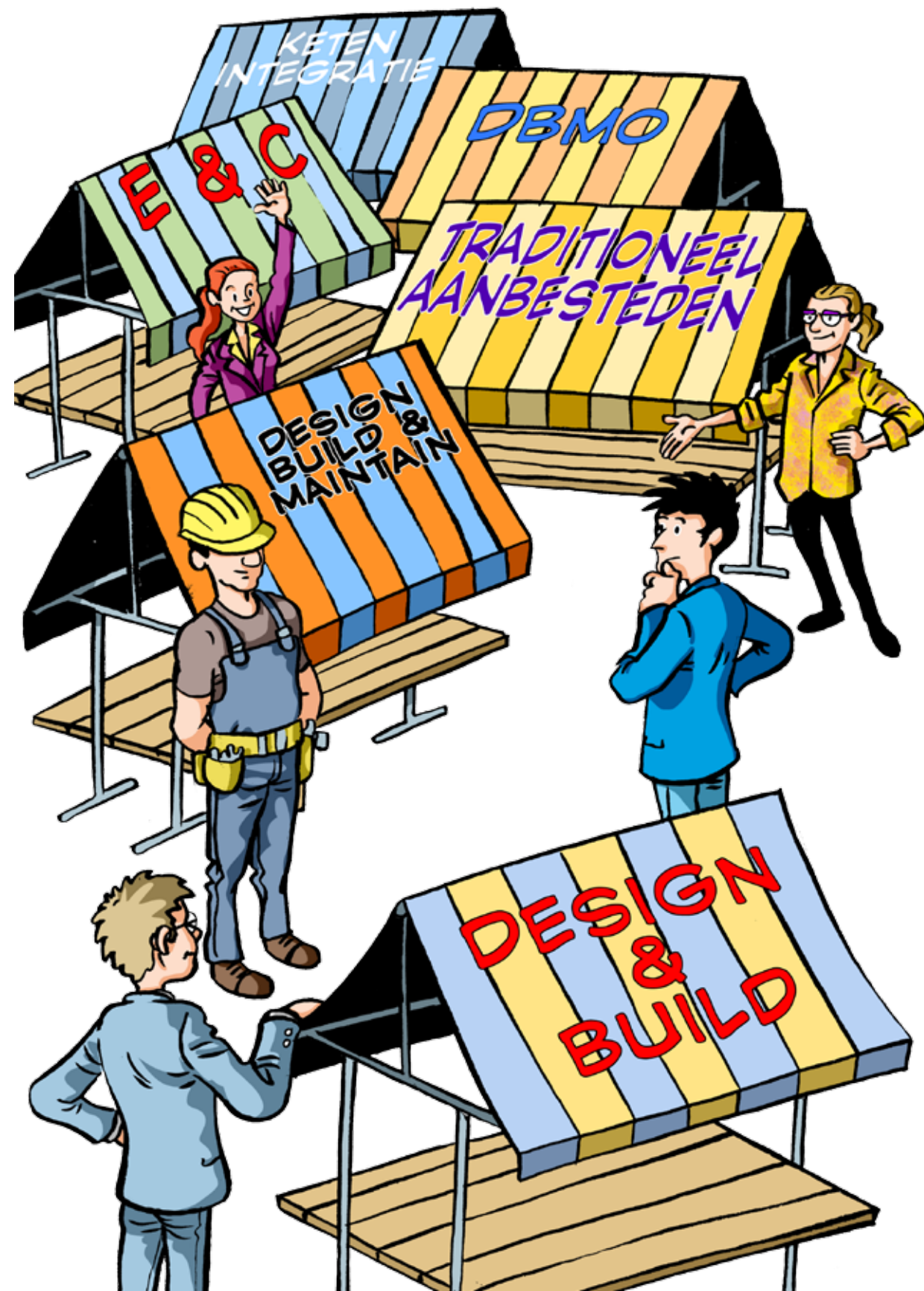
“Bij corporaties heeft de rol van de opdrachtgever nooit op de agenda gestaan. Dat was geen sexy onderwerp. Het ging altijd over andere dingen. “Als wij bij Com.Wonen partijen uitnodigden om eens te komen luisteren naar ons verhaal over ketensamenwerking, kwamen wel de aannemers en toeleveranciers, maar collega’s zag je niet,” herinnert Margriet Drijver zich.

Bij waterschappen lijken de veranderingen ook op gang te komen. “Wij zijn goed in staat ons aan te passen aan de veranderende markt,” meent Job Looijenga van waterschap Groot Salland. “Wij vormen een betrekkelijk kleine wereld, er zijn 24 waterschappen en wij doen veel dingen samen. We overleggen en delen ervaringen, goede én slechte.”

Groot Salland maakt – niet als enige waterschap – afhankelijk van het aan te besteden project gebruik van UAV-gc, BVP of economisch meest voordelige inschrijving. “Daar kun je heel leuke resultaten mee boeken,” zegt Looijenga. Nog niet iedereen bij Groot Salland is daar van overtuigd. “Intern moeten wij de slag nog maken om het laagsteprijdsdenken eruit te halen. Het is best lastig de markt meer ruimte te geven. De ene collega is veel innovatiever dan de andere.” Maar eigenlijk is het in de hele bouwsector niet anders volgens Looijenga. “Daar gaat nog steeds 85 tot 90 procent van alles voor de laagste prijs.”

Het project van de hogescholen heeft veel waardering geoogst. De commentaren variëren van “leerzaam” en “instructief” tot “een stimulans om anders te gaan werken”. Veel deelnemers hebben zich voorgenomen voortaan meer op kwaliteit op lange termijn en minder op het kortetermijnresultaat te sturen. De praktijk moet de komende jaren uitwijzen in hoeverre ‘Op weg naar de goede vraag’ tot daadwerkelijke veranderingen heeft geleid. Van der Klauw is optimistisch: “Je ziet nu al dat dingen in gang zijn gezet die zonder ons project niet zouden zijn gebeurd.”

2 Er valt wat te kiezen



HOOFDSTUK 2 - Er valt wat te kiezen

Een strategische keuze voor bouworganisatie- vormen en contractmodellen

Auteur: Matthijs Kuhlmann

In het vorige hoofdstuk werd uitgelegd waarom het belangrijk is om bij het veranderen van de organisatie te kijken naar zowel organisatieniveau, projectniveau als individueel niveau. Op al deze niveaus is weer sprake van verschillende culturele eigenschappen en leer- en verandervisies. Met deze kennis in het achterhoofd, gaan we in op het toepassen van andere bouworganisatie- en aanbestedingsvormen voor een bouwproject. Als eerste staat de keuze voor de best passende bouworganisatievorm voor een nieuw project centraal.

Bij bouwprojecten is het bepalen van de bouworganisatievorm waarmee het project uiteindelijk gerealiseerd wordt een belangrijke eerste stap. Toch wordt deze eerste stap vaak ten onrechte pas later genomen, of in het geheel niet (of niet bewust). Dat er echt iets te kiezen valt, moge duidelijk zijn. De organisatievormen verschillen erg van elkaar in voorbereiding, manier van werken en resultaat.

Dit hoofdstuk draait om de vraag op welke wijze *het keuzeproces* vorm kan krijgen. De verschillende keuzes komen minder aan bod. We spreken vaak van een nieuwe of andere werkwijze, dit in vergelijking tot bestaande of traditionele werkwijzen. Nieuw en anders is niet altijd beter, wij bedoelen dat er *bewust* gekozen moet worden tussen nieuw en bestaand. Minder beschikbare informatie over 'het nieuwe' is voor sommigen juist een reden om het eens te proberen.

Het contractenbuffet

Waaruit kan eigenlijk gekozen worden? De bouw kent verschillende bouworganisatievormen.

- Het traditionele model is veel gebruikt. Daarin vervaardigt een opdrachtgever – of namens hem een adviseur of architect – een bestek (tekstuele administratieve en technische omschrijvingen) en tekeningen van het beoogde bouwwerk. Dit bestek wordt openbaar aanbesteed; het bouwbedrijf met de laagste prijs verwerft de opdracht. Deze bouworganisatievorm heeft voordelen. Zo wordt er maximaal gebruikgemaakt van de mededinging en deze manier van werken is bekend en ingevoerd. Nadelen zijn er ook. Concurrentie op prijs gaat vaak ten koste van kwaliteit en leidt vaak tot een vechtsfeer en een juridisch getint proces. Ook is er vaak sprake van meerkosten, doordat een bestek fouten of omissies bevat. De faalkosten in de traditionele bouw schommelen al jaren rond de 10%, zo blijkt uit onderzoek van USP.
- Naast het traditionele model wordt steeds vaker met geïntegreerde modellen gewerkt. Een voorbeeld daarvan is Design en Construct (D&C). Daarbij stellen bouwbedrijven

op basis van een programma van eisen of een voorlopig ontwerp in concurrentie een ontwerp op, inclusief een prijs. Bij D&C wordt integratie van ontwerp en uitvoering beter geborgd.

- Naast het ontwerp kan ook de inbedrijfstelling (*operate*), de financiering (*finance*) of het onderhoud (*maintain*) gedurende een bepaalde periode door de opdrachtgever worden uitbesteed. Het meest geïntegreerde model wordt daarmee DBFMO. Wanneer een opdrachtgever minder invloed wil hebben op het ontwerp- en bouwproces kan ook voor *turnkey* gekozen worden, ook wel overdrachtelijk aangeduid als het Bahama-model.

Er is iets te kiezen

Het zijn individuele personen die een bouworganisatievorm kiezen. Deze personen worden daarbij gevormd door hun collega's, organisatie en de omgeving. Later mondt dit uit in een contract. Veel keuzes worden impliciet gemaakt. Bijvoorbeeld: men heeft ervaring met – en daardoor vertrouwen in – een bepaalde werkwijze. Daarom houdt men daaraan vast, vaak zonder dat alternatieve manieren van werken voldoende aandacht krijgen.

“Inkoop is te belangrijk om aan inkopers over te laten.”

Job Looijenga, Waterschap Groot Salland

Een organisatie kan medewerkers bewustmaken van de verschillende mogelijkheden, door hieraan expliciet aandacht te besteden. Er zou een pilotproject gevonden kunnen worden, waarbij er extra aandacht uitgaat naar de besluitvorming over de aanpak. Bijvoorbeeld door hier een breder overleg voor te kiezen, waar ook medewerkers van buiten het projectteam hun inbreng hebben. Een andere manier is een startdocument te eisen waarin de keuze moet worden vastgelegd. Dit staat of valt echter met het proces van 'het komen tot een keuze' en de follow-up na de rapportage.



Figuur 2.1 Invloeden op de keuze voor de bouworganisatievorm

Bewust een vorm kiezen

Als het bewustzijn leeft dat er iets te kiezen valt, is het van belang de keuze ook bewust te maken. Allerlei factoren spelen een rol en hierbij zijn allerlei hulpmiddelen beschikbaar. Denk aan aspecten van organisatorische, financiële, juridische, technologische, politieke en economische aard, die zowel binnen of buiten de opdrachtgevende organisatie kunnen spelen. Dezelfde aspecten kunnen bovendien spelen voor het specifieke project. Hieronder lichten we de belangrijkste factoren toe.

1 Complexiteit project

Elk project is uniek. Hoewel op deze uitspraak veel valt af te dingen, geldt wel degelijk in veel gevallen dat een bepaald project voor de betrokkenen eenmalig is. Bijvoorbeeld vanwege een unieke architectuur, innovatieve toepassing van technologie of een complexe omgeving.

De gewenste architectuur van een gebouw kan een argument zijn om veel of juist weinig ontwerp vrijheid aan marktpartijen te laten. Bij infrastructurele projecten speelt esthetica vaak nauwelijks een rol, daarom is het voor dergelijke projecten geen doorslaggevend argument. Anders is het voor gebouwen, zeker wanneer de opdrachtgever zichzelf huisvest. Denk hierbij aan een beeldbepalend hoofdkantoor. Maar ook legt architectuur veel gewicht in de schaal bij maatschappelijk vastgoed, met belangrijke inbreng van gebruikers bijvoorbeeld.

Een veelgehoord argument om niet traditioneel aan te besteden is het bewerkstelligen van innovatie, ook wel innovatief aanbesteden genoemd. Marktpartijen zouden, als hun meer vrijheid wordt gelaten, eerder geneigd zijn écht creatieve oplossingen te bedenken. Echter, met een grotere ontwerp vrijheid nemen over het algemeen ook de risico's toe. Omdat men vaak liever geen extra risico's neemt, laat men bijvoorbeeld nieuwe technologische mogelijkheden onbenut. Daarnaast speelt bij professionele opdrachtgevers mee dat zij vaak een beheerorganisatie hebben, die het object na oplevering zal gaan beheren. Deze beheerders hebben een efficiëntiebelang om technologie toe te passen die aansluit bij de technieken waarmee ze bekend zijn.

Als derde complicerende factor wordt hier de omgeving genoemd. In Nederland wordt nauwelijks nog *in het weiland* gebouwd, meestal is er sprake van een inpassing in bestaand stedelijk gebied. Dit betekent dat de omgeving (omwonenden, winkeliers et cetera) bij alle vergunningstrajecten een formele stem heeft, meestal vanwege openstaande bezwaarmogelijkheden. Vaak worden de formele procedures niet afgewacht, maar krijgt juist het voorkómen van bezwaarprocedures veel aandacht. Bijvoorbeeld door zorg te besteden aan de betrokkenheid en informatiebehoefte van de omgeving. Vaak vinden opdrachtgevers dit omgevingsmanagement hun taak. Een projectteam maakt dan al in de voorbereidingsfase veel afspraken met omgevingspartijen. Dit hoeft echter niet per se de juiste keuze te zijn voor elk project.

2 Opdrachtgevende organisatie

Er wordt onderscheid gemaakt tussen een incidenteel en een professioneel opdrachtgever. Voor een incidenteel opdrachtgever is een goede adviseur van doorslaggevend belang. Deze heeft een grote stem in het bepalen van de gewenste organisatievorm. Een professioneel opdrachtgever kan verschillende gedaantes hebben: er zijn commercieel gerichte projectontwikkelaars en beleggers, maatschappelijk gerichte woningcorporaties en infrastructurele opdrachtgevers en er is de opdrachtgever die zijn eigen organisatie huisvest.

“Traditioneel aanbesteden is passé als je de gebouwde omgeving duurzaam wilt transformeren en beheren.”

Ronald van Lith, Openbaar Belang

De *Leidraad Aanbesteden* onderscheidt verschillende organisatorische aspecten die een rol spelen bij het kiezen van de beste organisatievorm:

- organisatiestructuur en -cultuur
- het beleid van de organisatie met betrekking tot inkoop en innovatie
- de aanwezige kennis, ervaring en competenties

Ook financiële aspecten worden in de leidraad genoemd; deze komen hieronder uitgebreider aan bod. Onderliggende aspecten die worden bepaald door het soort opdrachtgever betreffen de beschikbare competenties en ervaring, de gewenste invloed op het proces, de gewenste invloed op het eindproduct en de houding ten opzichte van risico's.

3 Financiële aspecten

De factor financiën kan op verschillende manieren relevant zijn bij het bepalen van de geschikte organisatievorm.

In de eerste plaats speelt het gewenste rendement van het eindproduct een rol. Een commercieel geïntereerde opdrachtgever zal een financieel rendement verlangen van het project, terwijl een maatschappelijk geïntereerde opdrachtgever over het algemeen minder geïnteresseerd is in het financiële rendement en meer in de toegevoegde maatschappelijke waarde. Bovendien is het niet voor alle maatschappelijke bouwprojecten wenselijk om deze met private financiering te realiseren, omdat sommige als publieke taak worden gezien. Voor een organisatie die zichzelf huisvest zullen de kosten vooral zo laag mogelijk moeten zijn; bouwen is voor deze organisatie immers geen *core business*.

In de tweede plaats is de mogelijke financiering van invloed. Sommige organisatievormen laten een ander dan de opdrachtgever de projectfinanciering organiseren, waarbij de opdrachtgever betaalt op basis van prestaties of beschikbaarheid. Daarbij is het van belang dat oprichtingskosten en exploitatiekosten kunnen worden verrekend binnen het project, dus als het ware uit één hand. Ook de vraag in welk stadium prijszekerheid gewenst is, is van invloed op de geschiktheid van organisatievormen.

4 Juridische aspecten

De wijze van risicoverdeling bepaalt eigenlijk de basis voor de wijze van organiseren. Een opdrachtgever die veel invloed wenst en daarvoor ook de verantwoordelijkheid neemt, zal de meeste risico's ook zelf dragen. Dit vertaalt zich in een organisatievorm met relatief weinig risico's voor de opdrachtnemer en weinig ontwerp vrijheden. In dit geval geldt het adagium 'Leg de risico's daar waar ze het beste te beheersen zijn'. Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Risico's beheersen kan namelijk drie verschillende vormen aannemen: voorkomen, gevolgen verminderen of gevolgen verzekeren. Ook zal er voldoende prikkel moeten zijn om daadwerkelijk te beheersen; beheersing moet in het belang zijn van degene die ervoor verantwoordelijk is. Risico's kunnen ook worden gedeeld, dit is de basis voor de alliantie-organisatievorm. Tot slot kunnen extreme kosten van beheersing een rol spelen, bijvoorbeeld bij een risico met zeer ernstige gevolgen maar slechts een zeer beperkte kans van optreden.

Het eigendom speelt ook een rol. Wanneer een opdrachtgever niet zelf het eigendom van het eindproduct wenst, is het huren of leasen van een object een interessante optie. Deze vorm komt meestal slechts zijdelings aan bod bij de bespreking van bouworganisatievormen. Bij dit commercieel vastgoed spelen met name projectontwikkelaars en beleggers een rol, soms ook een woningcorporatie. Ook in de infrastructuur bestaan vormen waarbij de opdrachtgever niet het eigendom van een object heeft. Er wordt dan een concessie verleend, om – met eigen infrastructuur en materieel – een dienst te verlenen. In sommige gevallen is sprake van eigendomsoverdracht aan het einde van de contractduur. Alle andere organisatievormen gaan uit van een opdrachtgever die het eigendom behoudt.

Uitwerken van de keuze

Het kiezen van een organisatievorm is één. Binnen elke vorm zijn echter tal van variaties mogelijk. *The devil is in the detail*. In elk project dient aandacht uit te gaan naar het goed voorbereiden van de uitvoeringsfase, de contractfase. Of dit nu in de vorm is van een bestek of van een offerteaanvraag. De latere gebruikers (zoals weggebruikers, omwonenden, bewoners, personeel, bezoekers, et cetera) vormen een belangrijke groep die niet vergeten mag worden. Elke vorm heeft consequenties voor de wijze waarop deze groep betrokken kan raken bij het project.

Omdat veel organisatievormen zijn vastgelegd in uniforme administratieve voorwaarden (UAV 2012 voor gescheiden ontwerp en uitvoering; UAV-gc 2005 voor geïntegreerd ontwerp en uitvoering), wordt een aantal zaken al min of meer automatisch ingevuld voor opdrachtgevers. Denk bijvoorbeeld aan de wijze van betalen, kwaliteitsborging en wederzijdse bevoegdheden.

Bij het apart contracteren van ontwerp en uitvoering, al dan niet met meer nevenaannemers, zal extra aandacht moeten gaan naar de coördinatieverplichtingen van partijen. Ook zullen veel opdrachtgevers extra aandacht willen voor maximalisering van prijs- en tijdzekerheid.

Bij het meer of minder integreren spelen andere specifieke uitdagingen. Bijvoorbeeld welke vrijheden wel en welke niet worden gelaten aan de marktpartijen. Waar wil de opdrachtgever zelf nog invloed op kunnen uitoefenen? Ook de wijze waarop de contractfase wordt ingericht verdient aandacht. Meer hierover in hoofdstuk 6.

Blijf bij de keuze

Als de organisatievorm bewust is gekozen, dat wil zeggen na formulering en uitwisseling van goede argumenten, kan de keuze goed worden uitgelegd aan andere betrokkenen. Dit is belangrijk, omdat de keuze voor een nieuwe manier van werken ongetwijfeld weerstanden oproept. Niet alle projectteamleden zullen even gemotiveerd zijn om het project op een andere wijze voor te bereiden en vallen – bewust of onbewust – terug in oude patronen. Tegenslagen in de voortgang, bijvoorbeeld een moeizame *review*, vormen dan al snel argumenten om de nieuwe manier van werken toch zo veel mogelijk op de bekende werkwijze te laten lijken. Hierdoor zullen mogelijke voordelen (de nieuwe werkwijze is immers niet voor niets gekozen) niet goed uit de verf komen. En in de toekomst zal wellicht weer vaker vastgehouden worden aan de bestaande werkwijze.

Juist bij de organisatievormen waarbij de opdrachtgever de uiteindelijke concrete ontwerp-oplossingen aan de markt laat, zullen betrokkenen zich bewust moeten zijn van de andere invloed die zij hierop kunnen uitoefenen, vooral eerder in het proces. Het zwaartepunt hiertoe ligt immers in het begin van het proces, wanneer de vraag wordt geformuleerd, en neemt af naarmate het proces vordert.

Processtappen en vragen om de besluitvorming te ondersteunen

Zo beperkt als het aantal beschikbare organisatievormen, zo groot is het aantal hulpmiddelen, tools, methodes en *decision support systemen* dat u ondersteunt bij uw keuze daarvoor. Hieronder schetsen wij de te nemen processtappen en de te stellen vragen, waarmee u tot de meest geschikte organisatievorm kunt komen. We pretenderen niet een volledig overzicht te bieden van alle mogelijke factoren die een rol spelen, maar geven een gemene deler.

Processtappen

■ **Tijdigheid**

Voorkom dat het projectteam al een bepaalde weg inslaat, door bijvoorbeeld ontwerp-werkzaamheden te starten of onderzoeken uit te zetten, zonder dat bewust een keuze is gemaakt voor een bepaalde werkwijze. Elke werkwijze heeft haar eigen aanpak. In grote lijnen vraagt een traditionele aanpak meer technische uitwerking en gedetailleerdheid, terwijl een geïntegreerde aanpak vooral een functionele diepgang kent en een inspanning om eventueel benodigde informatie over de omgeving te verzamelen. Veel werk dat bij een traditionele aanpak door de opdrachtgever wordt gedaan, zal bij een geïntegreerde aanpak door de opdrachtnemer worden verricht. Het is zonde dit werk twee keer te doen, bovendien lenen geïntegreerde contracten zich minder goed voor het tussentijds (deels) wijzigen.

■ **Betrokkenheid**

Het is belangrijk om vertegenwoordigers van de betrokkenen bij het project op zijn minst te horen over de gewenste organisatievorm, en om terug te koppelen welke keuze uiteindelijk is gemaakt en waarom. De opdrachtgever kan in samenspraak met de projectmanager de belangrijkste betrokkenen aanwijzen en daaruit een kernteam vormen. Het kernteam komt op basis van gesprekken, een risico-inventarisatie en discussie tot de uiteindelijke onderbouwde keuze.

■ **Competenties**

Het kernteam zou een aantal competenties moeten verenigen, om de keuze inhoudelijk voor te bereiden. In ieder geval gaat dit om ervaring met processen van aanbesteden, ontwerp, uitvoering en beheer. Daarnaast kunnen financiële en juridische collega's bij grotere projecten meedenken. Om een gemaakte keuze te kunnen uitvoeren, is het belangrijk dat ook de besluitvormer aanhaakt.

■ **Risico's**

De wijze van risicoverdeling bepaalt mede welke organisatievormen geschikt zijn. Een goede risico-inventarisatie is daarom onontbeerlijk. Er zijn diverse methodieken in omloop; het belangrijkste is dat alle betrokken disciplines worden gehoord, om daarna te komen tot een beperkt aantal gedragen *toprisico's*. Wie deze risico's het best kan dragen, bepaalt vervolgens op hoofdlijnen de organisatievorm.

■ **Kansen**

Voor kansen geldt dat in de loop van het project zich mogelijkheden kunnen voordoen om minder kosten te maken of meer opbrengsten te realiseren. De kans dat er een betere verhouding tussen prijs en kwaliteit mogelijk blijkt te zijn, een kortere doorlooptijd gerealiseerd wordt of een scope-uitbreiding extra efficiëntie met zich meebrengt, rechtvaardigt een meer open vraag richting marktpartijen.

■ **Uitwerking**

De uitwerking van de keuze bepaalt de invloed van de keuze in het proces dat volgt. Binnen één type contractvorm kan gekozen worden uit verschillende uitwerkingsniveaus. Zo kan voor een Design & Construct-contract zowel zeer weinig ontwerpvrijheid als zeer veel ontwerpvrijheid meegegeven worden: van een RAW- of STABU-gelijken-de omschrijving met alles vastgelegd in documenten in hiërarchie onder een dunne vraagspecificatie, tot zeer veel ontwerpvrijheid, waarbij alleen een aantal toepisen is verwoord. Welke kant van dit spectrum voor een project moet worden gekozen, komt voort uit de analyses in de uitwerking van de keuze voor een organisatievorm.

Vragen

Elk adviesbureau heeft een eigen checklist, quickscan of vragenlijst. Hieronder een korte opsomming van mogelijk doorslaggevende vragen:

- Hoeveel eigen invloed wil men op ontwerp, uitvoering, beheer en exploitatie? Hierbij spelen argumenten als zekerheid, beheersbaarheid, kwaliteitsborging, maatschappelijke verplichting, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden.
- Hoeveel eigen toezicht wil men op ontwerp, uitvoering, beheer en exploitatie? Ook hierbij spelen argumenten als zekerheid, beheersbaarheid, kwaliteitsborging, maatschappelijke verplichting, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden.

- Hoeveel uitvoeringskennis wordt ingebracht bij het ontwerp? Bij deze vraag speelt met name de verwachte complexiteit.
- Welke competenties en ervaringen brengt opdrachtgever in? Bewust bekwaam of bewust onbekwaam, in het laatste geval zal een pilotproject ingezet kunnen worden.
- Hoe worden risico's idealiter verdeeld? Welke top risico's zijn er en door wie zijn deze het beste te dragen?
- Wil de opdrachtgever ontwikkeling en bouw gescheiden houden van exploitatie, of juist integreren? Hierbij spelen argumenten als financiering, ontwikkelingsrisico's, organisatie van beheer en onderhoud, en organisatie van exploitatie.
- Wil de opdrachtgever een integrale partij tegenover zich, of meerdere partijen die onderling coördineren? Een sterke wederpartij vraagt een ander contractmanagement dan meerdere partijen
- Op welke wijze kan het project gefinancierd worden? Opbouw van budgetten, gewenste prijszekerheid.
- Wil de opdrachtgever zich voor langere tijd aan één partij binden, of aan opeenvolgende partijen die onderling het werk overdragen? Eén partij voor de lange termijn vraagt een andere vorm van contractmanagement dan meerdere partijen voor korte perioden.

Artikel Cobouw – “Soms weet de markt meer dan het waterschap”

Auteur: Peter de Lange

Gepubliceerd in Cobouw op 10 mei 2013

Rotterdam - Laat meer aan de markt over. Dat was de les die Job Looijenga trok uit zijn deelname aan ‘Op weg naar de goede vraag’. Looijenga werkt bij waterschap Groot Salland als inkoopadviseur. Hij volgde het project omdat hij wil leren hoe hij het beste uit de markt kan halen. “Ik had belangstelling voor deze cursus omdat ik met inkoop bezig ben. Dat loopt vaak niet lekker. Als ik iets kan leren, ben ik van de partij. Ik zoek voortdurend hoe ik het beter kan doen en hoe ik de beste mensen voor een project kan inschakelen.”

Waterschappen zijn grote opdrachtgevers. Groot Salland bijvoorbeeld besteedt jaarlijks voor 30 miljoen euro aan bouwopdrachten uit, variërend van complexe zuiveringsinstallaties tot aanleg en onderhoud van waterkeringen. Sinds enkele jaren is een aanbesteding op de laagste prijs niet meer vanzelfsprekend.

Tegenwoordig worden bij Groot Salland ook andere contractvormen gebruikt. Bepalend voor de keuze is meestal de inhoud van het project. “Een eenvoudige loods van twee ton wordt door ons voorgedrukt. Dat gaat tegen de laagste aanbieder op de markt,” zegt Looijenga. Grotere en complexere projecten daarentegen zijn beter geschikt voor een moderne vorm van aanbesteden. “Er is geen one size fits all oplossing. Elk project is uniek.”

Looijenga staat bij Groot Salland bekend als een groot voorstander van innovatief aanbesteden. Hij is enthousiast over de ervaringen met contractvormen als BVP, UAV-gc en EMVI. “De kunst is om met minimale documentatie de expert te selecteren en hem de boel te laten uitwerken. Dat leidt tot een beter resultaat. En mij geeft het energie en extra lol in mijn werk.”

Ook het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) heeft behoefte aan kennis over moderne contract- en aanbestedingsvormen. Het schap probeert in beeld te krijgen welk soort contract het beste past bij een project. Deelname aan ‘Op weg naar de goede vraag’ was een nuttige exercitie, omdat dit veel nieuwe inzichten verschaft, zegt Marten van der Hoeve, projectleider keringen, oevers en watergebiedsplannen bij HDSR.

Beproefde methode

“Tot nu toe besteden we projecten grotendeels aan volgens de traditionele methode, de gangbare werkwijze. In de basis is daar niet veel mee mis. Het is een beproefde methode, goed werkbaar voor de medewerkers. Maar er zijn ook andere methoden, allemaal met hun eigen voordelen. Het is van belang per project te bekijken welke aanbestedingsvorm het beste past. Het gaat om maatwerk; het hoeft niet zozeer anders, als wel uitgebreider. Een moderne vorm is niet per se vereist, zolang de aanbesteding maar past bij het bewuste project. We zien vooral winst in de nieuwe vormen als een uitbreiding op ons huidige pakket.”

Met de juiste benadering van de markt verwacht HDSR dat er efficiënter wordt omgesprongen met tijd en geld. Tot nu toe werden al enkele projecten op basis van d&c uitgevoerd of aanbesteed met behulp van EMVI-criteria. Van der Hoeve: “Op dit moment zijn we bezig met de voorbereidingen voor een E&C-contract en de implementatie van EMVI in de aanbesteding. Over het algemeen bevallen deze methodes redelijk tot goed. Het is wennen voor zowel onze organisatie als de opdrachtnemers, maar we worden er steeds bedreven in.”

HDSR bereidt nu een verbeteringsproject voor van 9 kilometer kade langs de Meije tussen Bodegraven en Woerdens Verlaat. Ook dit wordt wegens de complexiteit geen traditionele aanbesteding. “Het is een heel ingewikkelde kade. Wij verwachten dat de markt meer kennis en inzicht heeft hoe dit kan worden uitgevoerd dan wij zelf in huis hebben. Wij definiëren de randvoorwaarden en beoordelen vervolgens de inschrijvingen op het plan van aanpak. Het ligt voor de hand dat innovatieve oplossingen en oplossingen die de minste overlast veroorzaken, de meeste kans maken.”

Om bij grotere projecten altijd de juiste aanbestedingsvorm te kunnen kiezen, werkt HDSR aan een ‘routeboek’ waarin de verschillende contractvormen worden geanalyseerd en afgewogen tegen de eisen die projecten stellen aan bijvoorbeeld veiligheid, duurzaamheid, onderhoud of overlastbeperking. Aangemoedigd door de Unie van Waterschappen werken meer hoogheemraadschappen aan dergelijke afwegingslijsten.

Bij de Unie draait sinds een aantal jaren het project Inkoopprofessionalisering Waterschappen. “Als koepel streven wij een moderne en professionele invulling van het opdrachtgeverschap na,” zegt projectleider Henkjan van Meer. “Dit vanuit de overtuiging dat als je marktpartijen laat meedenken over oplossingen, je vaak betere en soms ook goedkopere oplossingen krijgt dan je zelf had kunnen bedenken. Een schap bouwt niet elk jaar een waterzuivering, maar een aannemer heeft dat al diverse malen gedaan. Hij heeft daar ervaring mee en let op punten die de opdrachtgever misschien ontgaan.”

Op de vorige Waterschapsdag droeg de Unie de boodschap uit dat het inkoopbeleid van de waterschappen moet bijdragen aan ambities op het gebied van duurzaamheid en innovatie. Het betrekken van opdrachtnemers in de voorbereidingsfase van een project kan een goede manier zijn om deze doelen te bereiken.

Tot voor kort werd een dergelijke boodschap slechts door een enkeling opgepikt en waren inkopers soms vergelijkbaar met de spreekwoordelijke roepende in de woestijn. “Nu zien we op alle niveaus draagvlak ontstaan voor een veranderproces,” aldus Van Meer.

Matthijs Kuhlmann, aanbestedingsexpert bij ingenieursbureau Movares en coach voor de waterschappen tijdens ‘Op weg naar de goede vraag’, heeft de indruk dat er een onomkeerbare ontwikkeling op gang is gekomen. Waterschappen zijn van oudsher belast met veiligheid en dat kan een behoudende cultuur in de hand werken, zegt Kuhlmann. “Maar ook waterschappen moeten efficiënter gaan werken, en omdat ze zien dat grote broer Rijkswaterstaat goede resultaten boekt met geïntegreerde contracten, zoeken ook zij naar meer manieren om de markt te benaderen. Het zal tijd kosten voordat de omslag is gemaakt, maar ze zijn een flink eind op weg.”

3 Een goede vraag is het halve werk



HOOFDSTUK 3 - Een goede vraag is het halve werk

Vraagdefinitie en betrokkenheid van stakeholders

Auteur: Paul Kuijpers

Nadat op basis van de eigenschappen van het project, de organisatie en de context, de best passende bouworganisatievorm is gekozen, is het tijd om na te gaan welke vraagstelling het beste past bij het project. De manier van vragen stellen hangt sterk samen met de gekozen bouworganisatievorm; bij elke organisatievorm zijn er vele verschillende benaderingen.

Waarom is de juiste vraag zo belangrijk?

Een goed bouwproject is doorgaans het resultaat van een goede krachtenbundeling, van partijen die hun kennis weten te bundelen ten dienste van het projectdoel. Het vormgeven van de interactie tussen deze bouwpartners is een succesbepalende factor. Juist hierin speelt de juiste uitvraag vaak een bepalende rol. Die interactie kunnen we illustreren met twee atletiekmetaforen.

Het estafette effect: het eerste stokje bepaalt de rest van de wedstrijd

Het bouwproces wordt wel weergegeven als een estafetterace, waarin de lead in het proces overgaat naar verschillende partijen. Juist ook de uitvraag is een markant moment. De opdrachtgever geeft de aanzet voor de overdracht van de lead naar de contractrealisator. Het is een afspiegeling van de gedachtegang van de opdrachtgever en het eerste aangrijpingspunt voor de gedachtegang van de potentiële opdrachtnemer. De uitvraag geeft aan:

- Wat wil de opdrachtgever, en wat niet?
- Wat verwacht hij van de marktpartijen, en wat niet?
- Hoe worden de volgende partijen uitgenodigd om hun meerwaarde in te brengen?

Het hoogspringeffect: waar leggen we de lat hoog?

Veel bouwprojecten kenmerken zich door een spanningsveld tussen beschikbaar budget en gewenste kwaliteit. De opdrachtgever wil liefst met een partij en met een oplossing aan de slag, die hem op het eind van de rit het meest waardevolle bouwproduct opleveren. Hij wil dus prestaties zien, en het aanbestedingsproces is hierbij vooral een proces om vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Of anders gezegd: *het wenselijke en het mogelijke bij elkaar brengen*. De uitvraag zal helpen om de lat hoog te leggen op die punten die voor de opdrachtgever van het grootste belang zijn.

De juiste vraag zet de juiste toon

Het karakter van de uitvraag zet ook de toon bij de beoogde samenwerking. Weet de opdrachtgever precies wat hij wil en zoekt hij alleen een partij die het kan uitvoeren? Of weet de opdrachtgever ongeveer wat hij wil, en zoekt hij een partij die met hem meedenkt

naar de beste oplossing en het bijbehorende proces? Uitvergroet: een gesloten vraag ('Dit wil ik van u hebben') is een heel ander vertrekpunt dan een open vraag ('Wat kunt u voor me betekenen?'). Een open vraag geeft ruimte aan de aanbieders, en vraagt hun om waarde in te brengen in de oplossing. Bij een gesloten vraag zit de ruimte voor de aanbieder vaak in het proces. Overigens kan dat voor een aanbieder ook een prima keuze zijn.

“De goede vraag stel je als opdrachtgever zelf.”

Ronald van Lith, Openbaar Belang

Organiseer de juiste interactie tussen vraag en aanbod

Uitvragen is vooral een interactieproces, geen administratieve activiteit! De markt moet snappen wat de opdrachtgever belangrijk vindt. Dat is vaak na te lezen, maar marktpartijen willen vooral gevoel krijgen bij wat de opdrachtgever belangrijk vindt en waar hij voor openstaat. Om een goede aanbieding te kunnen doen moet een aanbieder het probleem en de opdrachtgeversbehoeften kennen. Net als een arts.

Veel opdrachtgevers zijn opgegroeid met de piketpaalstrategie: snel zoveel mogelijk zekerheden binnenhalen. Een opdrachtgever die zich openstelt voor de kwaliteiten van de markt, zal deze werkwijze moeten onderdrukken. Voor veel opdrachtgevers met veel expertise aan boord van hun organisatie is er vaak sprake van interne weerstanden om het aan de markt over te laten. Ook wordt het als naïef opgevat om je als opdrachtgever al te snel aan een partij te verbinden.

De opdrachtgever zal zich vroegtijdig de vraag moeten stellen hoe hij het interactieproces wil instappen:

- Waar leg ik de lat hoog, en waar niet?
- Welke zekerheden wil ik hebben?
- Welke onzekerheden durf ik te accepteren?

“Door de vraag van verschillende kanten te belichten wordt deze voor de betrokken partijen steeds helderder.”

Corina Punte, Saxion en Pioneering

Een goede uitvraag beperkt faalkosten

De faalkosten in de bouwsector zijn hoog. Dat is logisch, gezien de vele partijen die in het bouwproces moeten samenwerken en hun verschillende belangen. Veel faalkosten etaleren zich op de raakvlakken tussen partijen en vinden hun oorsprong vaak in de uitvraag. Bijvoorbeeld:

■ Incompleteid

De opdrachtgever heeft in zijn uitvraag niet alle benodigde aspecten kunnen voorzien en wordt geconfronteerd met meerwerk. Ook scope-uitbreidingen kunnen leiden tot faalkosten.

■ **Ruis op raakvlakken**

Door ruis op de raakvlakken van apart gecontracteerde partijen gaan zaken mis. Zo kan het gebeuren dat een mooie glazen gevel in de vormgeving van een gebouw, onacceptabel is voor een goed binnenklimaat. Of de sparingen voor de installatie blijken niet te passen in het bouwkundig plan.

■ **Dubbele activiteiten**

Veel vermijdbare faalkosten als gevolg van dubbel werk vinden hun oorsprong in het voorbereidingsproces bij de opdrachtgever. Voor het reserveren van budgetten worden meestal in een vroeg stadium schetsontwerpen en kostenramingen gemaakt. Als er vervolgens budget is toegekend, zal dit werk opnieuw gedaan worden, maar dan door de geselecteerde marktpartijen. Bij een vroegtijdige samenwerking of door andere interne procedures kan dit dubbele werk voorkomen worden.

Een doordachte uitvraag kan ook faalkosten voorkomen. Niet voor niets zoeken steeds meer opdrachtgevers naar mogelijkheden om de coördinatie en verantwoordelijkheid bij deskundige marktpartijen neer te leggen in een geïntegreerde uitvraag.

Zoek je vooral een lage prijs of ga je voor concurrentie op kwaliteit?

Het juiste vertrekpunt: formuleer je doelen

Een goed antwoord krijg je als reactie op een duidelijke vraag. Dit algemene principe is zeer zeker ook van toepassing op de uitvraag van bouwprojecten. Je moet weten wat de opdrachtgever met het project wil bereiken. De uitvraag is immers slechts een middel om het doel te realiseren. Het is daarmee nog belangrijker voor de opdrachtgever om zijn doelen vooraf helder en expliciet te formuleren. De praktijk laat zien dat het doel vaak in de hoofden van betrokkenen zit, maar niet expliciet is gemaakt. Ook willen de doelen gaandeweg het project nog wel eens worden bijgesteld. Toch begint het stellen van de juiste vraag met een duidelijke definitie van doelen, liefst met alle betrokken stakeholders.

De opdrachtgever als spil tussen waardevragers

In veel gevallen zitten er achter de formele opdrachtgever meer *waardevragers* van het project: gebruikers van het bouwwerk, financiers, exploitanten of beheerders. Een goede uitvraag zal ook die waarden voor de aanbieders in beeld brengen. Het is aan de opdrachtgever om deze stakeholderbelangen in het proces op tafel te krijgen.

Belangrijke vragen om de uitvraag vast te stellen zijn bijvoorbeeld:

- Is de gebruiker goed in beeld?
- Wat vraagt de gebruiker?
- Weet de gebruiker wat hij kan vragen?
- Begrijpen adviseurs en opdrachtgever elkaar? Spreken ze dezelfde taal? Of vertalen adviseurs de vragen in hun eigen jargon?

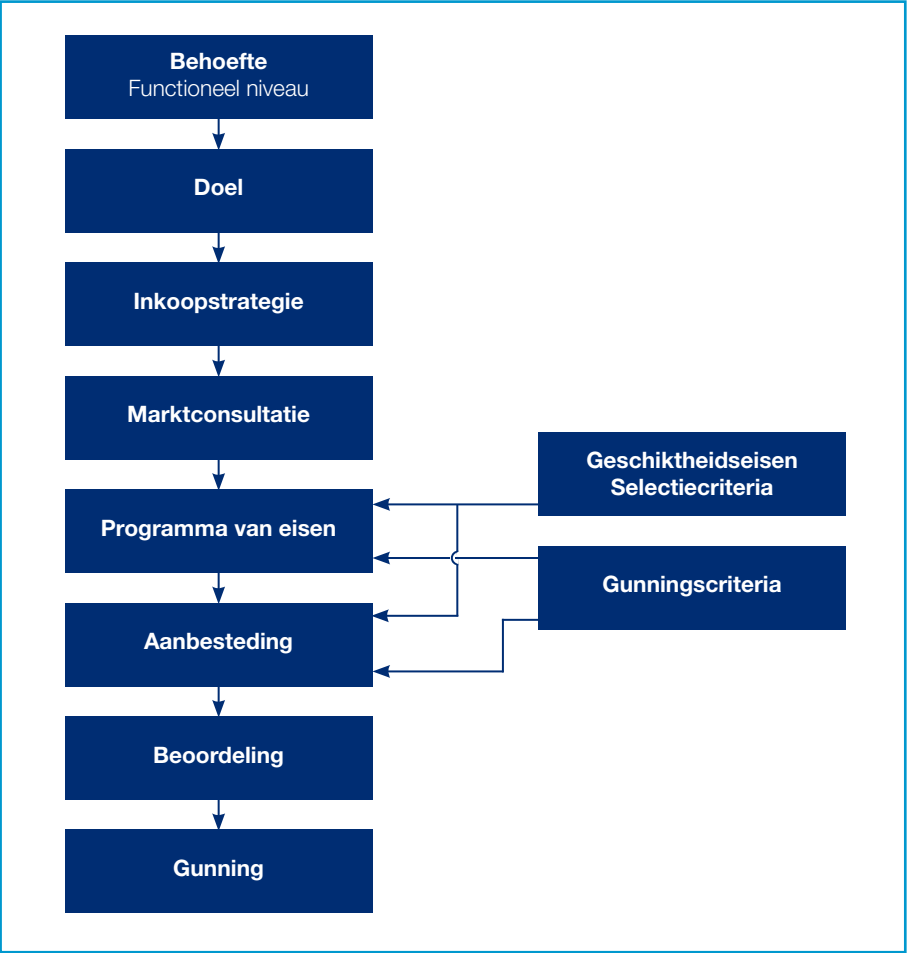
De perfecte uitvraag bestaat niet

Het is vaak te veel gevraagd om alle aspecten in de vraag mee te nemen. Dat legt ook een onevenredig hoge druk op de opstellers van de vraag, en op de noodzakelijke voorberei-

dingskosten. Maar ook na het stellen van de vraag zullen de waardevragers door middel van interactie nog invloed kunnen uitoefenen op het product en het proces. In de ontwerp-fase van een school kunnen diverse gebruikersgroepen (onderwijzend personeel, facilitaire dienst, beveiliging, conciërge et cetera) hun inbreng nog leveren. Het is wel raadzaam om hierbij vooraf heldere kaders mee te geven, zodat de beheersing van tijd, budget en kwaliteit niet in het geding hoeft te komen.

Organiseer het als een proces

Het bepalen van de uitvraag zal deel uitmaken van het proces van de opdrachtgever. Het is belangrijk dat de opdrachtgever al vroeg in het proces alle stakeholders benoemt en hen betreft. Ook is het van belang dat de opdrachtgever al vroeg in het proces een strategische inkoopkeuze maakt voor de wijze waarop dit werk in de markt zal worden gezet. Het programma van eisen, de geschiktheidseisen, selectiecriteria, gunningcriteria en de beoordeling van de aanbiedingen zijn daarmee een samenhangend geheel, dat logisch herleidbaar is naar de door de opdrachtgever geformuleerde doelen. Zie hiervoor ook figuur 3.1.



Figuur 3.1 Een voorbeeld van een aanbestedingsproces

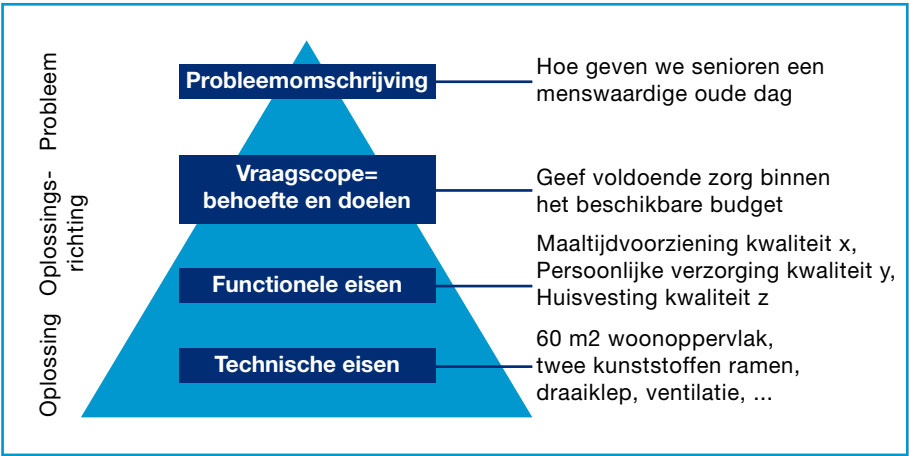
Overweeg je ook andere vraagvormen?

De meeste bouwprocessen beogen een probleem op te lossen, of het nou een huisvestingsprobleem is, een watermanagementprobleem of een bedrijfsvoeringsprobleem.

Op welke manier doe je een beroep op de kwaliteiten van de markt? Geef je het probleem en de kaders, en vraag je de markt om er een oplossing voor aan te bieden? Of bedenk je als opdrachtgever (met adviseurs) een oplossing, en vraag je de bouwer alleen om het te realiseren? Bedenk dat er ook heel andere varianten zijn dan een technisch bestek in de markt zetten.

Zie bijgaand plaatje van een probleem van een zorgverlenende dienstverlener, die een aantal senioren een menswaardig oude dag wil leveren. Dat betreft bijvoorbeeld huisvesting en persoonlijke verzorging. De zorgverlener kan zelf een dienstverleningspakket voorschrijven, maar ook aanbieders vragen om met een voorgestelde oplossing voor zijn probleem te komen. Dat vraagt om volwassen aanbieders en geeft een totaal verschillende vraag/aanbod interactie.

De verschillende varianten worden achtereenvolgens besproken.



Figuur 3.2

Een probleem in de markt zetten

Aan de markt aangeven welk probleem er met het project opgelost moet worden, gecombineerd met de behoeften en doelen van de opdrachtgever.

Voorbeeld:

Waterschap Velt en Vecht constateerde dat een watergebied niet voldoende wateropvangcapaciteit bood om de bewoners ook bij extreme omstandigheden droge voeten te kunnen garanderen. Men zette dit als probleem in de markt, en liet de markt maximaal vrij in de vormgeving van de oplossingen.



Foto: PrO Boxmeer, VDLP Architecten, Vastbouw Oost

Praktijkschool PrO Boxmeer is in de markt gezet met een functionele uitvraag

Een functioneel gespecificeerde oplossing in de markt zetten

Aan de markt aangeven wat het probleem van de opdrachtgever is, hoe de behoeften van de opdrachtgever zijn vertaald naar de functionele eisen en wensen van de oplossing. Het project zal een oplossing opleveren, die ten minste aan de gestelde eisen en wensen voldoet.

Voorbeeld:

De school voor praktijkonderwijs in Boxmeer (PrO Boxmeer) is in de markt gezet als een functionele uitvraag. De gewenste functionaliteit van de oplossing was al bepaald. De uitvraag geeft informatie over de leerlingenprognoses, ruimtebehoefte, ruimteconcept, ruimte-eisen en onderhoudseisen.

Een technisch gespecificeerde oplossing in de markt zetten

Aan de markt aangeven welke oplossing, zoals gedefinieerd in bestek en tekeningen, moet worden opgeleverd.

Voorbeeld:

In een bestek van een bouwwerk staat exact gedefinieerd welke materialen toegepast moeten worden, in welke hoeveelheden, en welke activiteiten daarbij ingepland moeten worden. Zeker als het om routinewerkzaamheden gaat, worden bestekken vaak samengesteld op grond van de bestekken van eerder uitgevoerde werken. Dat betekent dat alle kennis en ervaring uit vorige projecten worden meegenomen. Als je als opdrachtgever van vaak terugkerende gelijksoortige werken precies weet wat je wilt, dan is dit vaak een prima wijze van uitvragen.

Tabel 3.1 Overzicht voordelen en nadelen per type uitvraag

	Voordelen	Nadelen
Probleem in de markt zetten	■ Een andere visie op het probleem kan significante positieve invloed hebben op kosten en kwaliteit van de oplossing. ■ Er gaan partijen voor de opdrachtgever aan de slag die het probleem ‘snappen’. ■ Aanbieder heeft verantwoordelijkheid zelf zijn aanbieding te specificeren.	■ Aanbiedingen zijn lastiger te beoordelen, te vergelijken en te contracteren. ■ Stakeholders moeten gezamenlijk de oplossing kunnen accepteren. ■ Dit vereist een ervaren, kundige en professionele opdrachtgever.
Functionele uitvraag in de markt zetten	■ Je benut de kwaliteiten van de markt en dit leidt vaak tot verrassende multidisciplinaire oplossingen van goede prijs en kwaliteit. ■ De opdrachtgever kan bewust keuzes maken over waar hij ruimte geeft en waar hij specifieke eisen voorschrijft. ■ In één keer goede engineering en uitvoeringsproces.	■ Voorbereidings- en aanbiedingskosten zijn doorgaans aanzienlijk. ■ Professioneel opdrachtgeverschap vereist.
Technische vraag in de markt zetten	■ Aanbieders weten precies wat ze moeten maken. ■ Opdrachtgever weet wat hij krijgt. ■ Aanbiedingen zijn relatief eenvoudig te beoordelen en te vergelijken. ■ Aanbiedingskosten zijn beperkt.	■ Aanzienlijke voorbereidingskosten voor de opdrachtgever. ■ Kennis van aanbieders over de oplossing wordt nauwelijks benut. ■ Rammelende bestekken leiden onvermijdelijk tot meerwerk. ■ Aanbieders houden zich vast aan minimumeisen. Je zult niets extra’s krijgen.

Hoe zorgvuldig is je vraagdefinitie opgebouwd?

De juiste vraag is een inschatting van de opdrachtgever, hoe de markt meerwaarde aan het project kan leveren. Idealiter is dat een afweging die bij elk aan te besteden bouwproject opnieuw moet worden gemaakt.

De ideale vraag biedt ruimte waar mogelijk, en schrijft voor waar nodig. Daarbij kan de opdrachtgever op alle kwaliteitsaspecten zijn keuze maken: functionaliteit van het product, esthetica, duurzaamheid, gebruikscomfort, energieprestatie, beschikbaarheid, levensduur, flexibiliteit et cetera.

De vraag van de opdrachtgever heeft in de praktijk een aantal functies:

- Met de uitvraag communiceert de opdrachtgever naar opdrachtnemers en derden het doel dat hij met het project wil realiseren, dat wil zeggen zijn ambitieniveau.
- De uitvraag vormt de start van het aanbiedingsproces van de opdrachtnemer:
 - Wat is de gevraagde inbreng, dat wil zeggen scope van de opdracht?
 - Wat zijn kaders en randvoorwaarden, in termen van geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit (GOTIK)?
 - Welke verwachtingen zijn er ten aanzien van de aanbieding? Waar moet je ten minste aan voldoen?
- De uitvraag vormt de toetssteen voor de beoordeling van aanbiedingen.
- De uitvraag is in veel gevallen ook een belangrijke bouwsteen in het uiteindelijke contract.
- De uitvraag is daarmee doorgaans ook de toetssteen voor het ontworpen en gerealiseerde project.

Ruimte bieden waar mogelijk, en voorschrijven waar nodig.

Hangt er niet te veel af van een waterdichte vraagformulering?

Veel aannemers zijn opgeleid in de traditie om een scherpe prijs neer te leggen, en zo doende in de contractfase te zoeken naar de wijze waarop nét voldaan kan worden aan de minimumeisen. De opdrachtgever zal er alert op zijn dat alle relevante eisen uiteindelijk ook onderdeel van het contract worden, zodat onduidelijkheden en spanningen geen vervelende invloed op het vervolgproces zullen krijgen. Dat betekent dat niet alleen de eisen van uitvraag onderdeel van het contract worden, maar ook de specificaties van de aanbieding, voor zover ze verder gaan dan de gestelde minimale eisen.

Less is more

Maar al te vaak schiet de opdrachtgever in zijn vraagstelling door in het verkrijgen van zekerheden, door het opschroeven van de aanbiedingseisen. Men vraagt veel meer dan

daadwerkelijk vereist is om een goede keuze te kunnen maken en dit drijft de transactiekosten gemakkelijk hoog op. Hoge aanbiedingseisen leiden immers tot veel werk voor de aanbieders, veel werk bij de beoordeling van aanbiedingen. Het is dus de kunst om de uitvraag compact te houden.

Eisen versus wensen

Het is gebruikelijk om de vraag te formuleren in termen van verifieerbare eisen en wensen. Eisen zullen tenminste worden gerealiseerd, terwijl wensen mogelijk gerealiseerd zullen worden door de aanbieder.

Eisen dienen:

- als communicatiemiddel met de opdrachtgever, de eigen organisatie en derden;
- voor het gecontroleerd doorvoeren van wijzigingen in de opdracht;
- voor het in beeld houden van het waarom van afgeleide eisen, dus het wat;
- voor afbakening van de scope;
- voor het kunnen verifiëren van het ontwerp;
- voor het vastleggen, respectievelijk beheersen van het ontwerp;
- voor het kwalificeren en kwantificeren van doelen en condities.

System Engineering in de zorg

Stef Horstman was student Bouwtechnische Bedrijfskunde bij Hogeschool Utrecht en is binnen het kennisproject 'Op weg naar de goede vraag' afgestudeerd bij Carante Groep. Hij heeft daar onderzocht wat de meerwaarde kan zijn van System Engineering bij de realisatie van zorgvastgoed.



De meerwaarde van System Engineering voor zorgvastgoed

Zijn eerste inzicht was dat veel projecten nu op een traditionele wijze worden aangestuurd. Carante Groep beschikt over een standaard programma van eisen (PVE), dat voor een groot deel bestaat uit technische specificaties en omschrijvingen. Stef adviseerde om deze soms te uitgebreide technische omschrijvingen te herzien en ruimte te creëren voor architecten en aannemers om nieuwe inzichten en producten toe te passen, waar mogelijk en wenselijk. Om Carante Groep op weg te helpen, deed Stef in zijn onderzoek een eerste aanzet naar functioneel specificeren. In hoeverre functioneel specificeren bij Carante Groep in de PVE's toegepast kan worden, wordt dankzij de onderzoeksresultaten van Stef Horstman de komende tijd nader onderzocht.

Het tweede inzicht is dat de methodiek van System Engineering helpt bij het verzamelen en ordenen van eisen en wensen van de stakeholders. Met de huidige werkmethode worden, op basis van kennis en ervaring, veelal technische oplossingen voorgedragen voor vragen vanuit de zorg, zonder uitgebreid door te vragen naar eventuele onderliggende vragen. Daardoor bestaat het risico dat een verkeerde oplossing wordt gekozen, met alle consequenties van dien. Wanneer zorgmanagers en zorgmedewerkers in een vroeg stadium uitgedaagd worden om hun eisen en wensen op een professionele manier te communiceren, leidt dit tot een beter PVE en een beter proces. Op deze manier kan achterhaald worden hoe het gebouw de klant op een zo goed mogelijke manier kan faciliteren. Met als resultaat: een opgeleverd gebouw dat perfect aansluit op de wensen van de klant. System Engineering zorgt ervoor dat met behulp van klantinzichten in één keer het goede wordt gebouwd. Nog te vaak worden de ontwerpen in een late fase herzien, door een gebrek aan communicatie.

Stef geeft aan veel geleerd te hebben: "Van de bijeenkomsten en mijn afstudeeronderzoek heb ik veel geleerd, zowel op het persoonlijke als het vakinhoudelijke vlak. Het afstuderen bij een opdrachtgever was een interessante aanvulling na mijn stages bij aannemers. Ik hoop dat ik na mijn studie terechtkom bij een organisatie waar ik zowel binnen als buiten kan werken."

Specificeren klanteisen



Figuur 3.3 Van klanteisen naar klanteisenspecificatie

System Engineering - algemeen

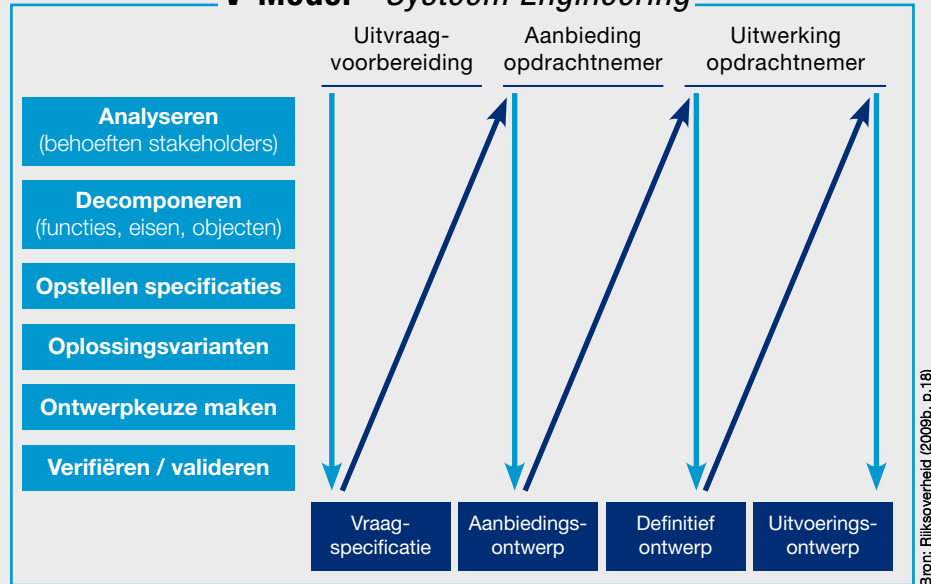
Hoe kun je als opdrachtgever systematisch en consistent je vraagdefinitie opbouwen?

Een opdrachtgever die in zijn vraag een eis onvermeld laat, draait zelf voor de meerwerk-kosten op. Zeker bij complexe producten worden hierbij gemakkelijk fouten gemaakt, vooral als het een functionele uitvraag betreft. Gelukkig begint de markt hier ook zijn verantwoordelijkheid in te onderkennen, maar toch. Hoe definieer je nu je uitvraag begrijpelijk, eenduidig, toetsbaar en volledig? Om hierop antwoord te geven doet de laatste jaren de techniek van System Engineering zijn intrede in de bouwsector. In zijn essentie is System Engineering niet meer dan *logisch* werken.

In hoofdlijnen ziet het System Engineeringstappenplan er als volgt uit:

- 1 Analyseer het doel, respectievelijk het probleem van de belanghebbenden, zowel aan de zijde van de opdrachtgever als van de opdrachtnemer.
- 2 Organiseer de processen en de mensen.
- 3 Definieer het probleem van de belanghebbenden en zet de behoeften en verwachtingen om in een gevalideerde en geïntegreerde set van systeemeisen.
- 4 Ontwikkel meer gedetailleerde eisen, voor zover die nodig zijn om tot mogelijke en economisch haalbare ontwerp oplossingen te komen.
- 5 Beoordeel en evalueer alternatieven die kunnen voldoen aan de behoeften respectievelijk verwachtingen. Selecteer vervolgens een evenwichtige oplossing voor het systeem.
- 6 Zorg voor de implementatie van een evenwichtige oplossing die gericht is op ontwerp, engineering, implementatie en instandhouding van het eindproduct.
- 7 Controleer of de oplossing voldoet aan de eisen en doelstellingen van de belanghebbenden.

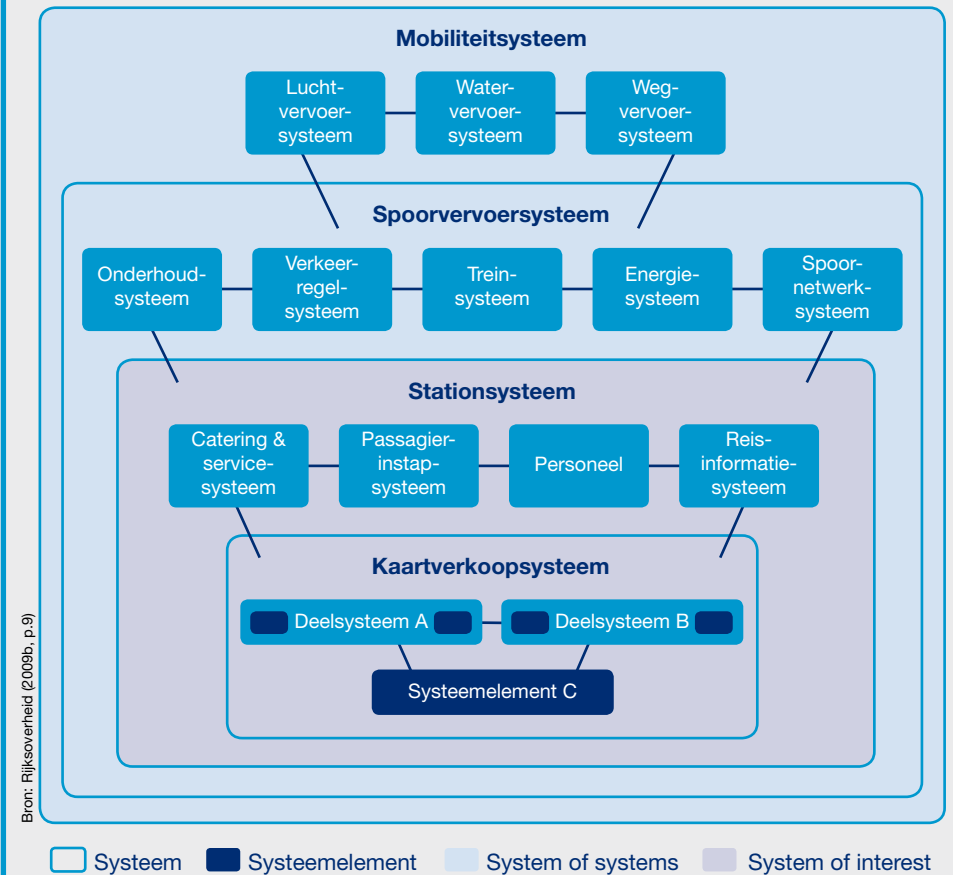
V-Model - System Engineering



Figuur 3.4 Het V-model van System Engineering

System Engineering gaat uit van een vertaling van doelen naar topeisen, en van topeisen naar eisen aan systemen en subsystemen. Zoals figuren 3.4 en 3.5 duidelijk maken, wordt de opgave 'lever een treinstation' afgepeld naar deelsystemen, die aan eigen eisen moeten voldoen. Als alle ontworpen deelsystemen aan de gestelde eisen voldoen, zal ook het systeem als geheel aan de gestelde topeis voldoen.

Dit gebeurt in het zogenoemde V-model. Behoeften van de klant worden zo systematisch uitgewerkt naar eisen en verificaties. Zo wordt gaandeweg getoetst of ook aan de behoeften van de opdrachtgever wordt voldaan.



Figuur 3.5 Het decomponeren van de vraag om een treinstation

Alvast nadenken over het toetsingsproces

Alle doelen, eisen en toetsingen worden in de werkwijze van System Engineering dus geëxpliciteerd. Zo wordt het ook voor de opdrachtgever duidelijk hoe hij met het opgeleverde product zijn vooropgestelde doel realiseert.

En niet te vergeten: denk alvast goed na aan de hand hoe de toetsing van de aanbieding zal plaatsvinden.

De kunst van het stellen van de juiste vraag – tot slot

We bouwen al duizenden jaren, maar de kunst van het stellen van de juiste vraag blijkt nog steeds volop in ontwikkeling. In de kern is een goede uitvraag vooral een interactiemoment, meer nog dan een formeel document. Het fenomeen van het stellen van een open vraag zal zich ook de komende jaren nog verder ontwikkelen.

Is de organisatie klaar voor openvraagvormen?

Er zijn vele weerstanden denkbaar bij ondernemend aanbesteden op basis van open vragen. Niet voor niets is de interne organisatie vaak de lastigste factor in dit veranderproces. Het vereist een organisatie die zowel een aantal bekwaamheden heeft als ook een *open mind*. Een open vraag durven stellen vraagt om een opdrachtgever die vertrouwen durft te geven en kan loslaten. Het gaat tenslotte niet alleen om de juiste vraag, maar juist om het geheel van de juiste vraag, de juiste spelers, de juiste interactie en het juiste realisatieproces.

Maar gelukkig ontwikkelt ook de aanbodmarkt zich. Een opdrachtgever die vanuit een open vraag kan werken, zal ook gelijkgestemde aanbieders op de markt aantrekken. Hoogwaardige vraag wordt gekoppeld aan hoogwaardig aanbod. Is dat uw toekomst?

Aanbevelingen:

- **Durf de lat hoog te leggen, stuur op kwaliteit.**
- **Zorg voor hanteerbare estafettestokjes.**
- **Overweeg de toegevoegde waarde om je probleem sneller aan de markt te geven.**
- **Bouw de uitvraag zorgvuldig en professioneel op.**
- **Je kunt in de uitvraag vooraf niet alles bedenken. Houd ruimte voor aanvullingen en correcties onderweg.**
- **Wees je bewust van de faalkosten en vraagkosten die dankzij een goede uitvraag kunnen verminderen.**

Artikel Cobouw – “Zorg zoekt ei van Columbus”

Auteur: Peter de Lange

Gepubliceerd in Cobouw op 17 mei 2013

ROTTERDAM - Door de geregleerde marktwerking in de gezondheidszorg kan een ziekenhuis in principe failliet gaan. Banken kijken daardoor veel meer naar het ondernemingsplan van een ziekenhuis. Daarbij horen gebouwen met een kostenefficiënte zorgproductie.

De zorgsector besteedt jaarlijks honderden miljoenen euro's aan het bouwen en onderhouden van vastgoed. De relatie met de bouwwereld was altijd gebaseerd op aanbestedingen volgens het principe van de laagste prijs. Deze verhouding vloeide voort uit het bouwregime. Na goedkeuring van het bouwplan vergoedde het ministerie de kapitaallasten. In 2012 werd echter een nieuwe bekostiging van vastgoed in de zorg ingevoerd: de inflatievolgende vergoeding. Daarmee kwam de nadruk te liggen op de levensduurkosten van vastgoed. De nieuwe financieringswijze zette de relatie met de bouw op de helling.

“Nu de nadruk is verschoven naar de levensduurkosten is het interessant dat principe als uitgangspunt te nemen bij de aanbesteding,” zegt Lenard Markus, senior beleidsmedewerker bij Actiz, de organisatie van zorgondernemers. Actiz-leden zijn voorzichtig begonnen andere manieren van aanbesteden te verkennen, waarbij ze proberen gebruik te maken van de kennis en kunde van de aannemer. Dat gebeurt voorlopig op kleine schaal. “Niet alle zorgorganisaties zijn zo groot dat zij voldoende kennis en ervaring met vastgoed hebben om nieuwe vormen snel te absorberen,” aldus Markus.

Maar de situatie vraagt wel om een herbezinning. Door de invoering van de nieuwe financieringswijze zijn meer risico's en verantwoordelijkheden bij de zorginstellingen komen te liggen. Dat dwingt hen tot een heroriëntatie op het beheer van hun vastgoed. Markus: “De laatste ontwikkelingen rond het scheiden van wonen en zorg zorgen ervoor dat zorgondernemers momenteel vooral bezig zijn met de vraag wat zij de komende jaren met hun vastgoed willen. Zij vragen zich af op welke doelgroepen zij zich willen richten en welk vastgoed daar bij past. Veel zorgorganisaties maken daarom nu uit strategisch oogpunt pas op de plaats bij investeringen in vastgoed.”

Geen automatisme

Markus verwijst ook naar de introductie van pps en andere ontwikkelingen in de bouwsector zelf die ertoe leiden dat aanbesteden op de laagste prijs geen automatisme meer is. Binnen de zorg bleek pps niet in alle gevallen de oplossing. “Bovendien leidde pps tot ingewikkelde contractvormen die alleen bij heel grote projecten lonend waren. Er wordt nu meer gewerkt met pps op onderdelen, bijvoorbeeld enkel gericht op ontwerp en bouw, soms op financiering en bouw of enkel financiering of alleen onderhoud. Je ziet dat bij kleinere organisaties die hun onderhoud uitbesteden aan bijvoorbeeld een woningcorporatie. Dergelijke vormen van pps lijken voor deze sector het meest passend.”

Actiz verwacht dat zorginstellingen bij aanbestedingen meer gebruik zullen gaan maken van de kennis van de opdrachtnemer en dat de risico's meer en meer zullen worden verlegd naar partijen die deze risico's kunnen dragen. De organisatie voor zorgondernemers onderzoekt momenteel een traject rond alternatieve financiering waarvoor ook andere partijen dan alleen banken – bijvoorbeeld beleggers – in aanmerking komen.

Met het oog op deze ontwikkelingen maakte Actiz zijn leden attent op het project 'Op weg naar de goede vraag' van Hogeschool Utrecht, dat tot doel had (semi)overheden meer inzicht te verschaffen in andere vormen van aanbesteden en uitvragen.

Een van de zorgorganisaties die 'Op weg naar de goede vraag' volgde, was de Carante Groep (elf zelfstandige organisaties met 20.000 cliënten uit onder meer gehandicaptenzorg, ouderen-zorg en jeugdhulpverlening). De groep zet jaarlijks voor circa 50 miljoen euro aan bouw- en renovatieopdrachten in de markt en streeft bij de uitvoering naar een optimale efficiency.

De deelname aan het programma was vooral bedoeld als verkenning, zegt Wibaut Nouwens, projectleider huisvesting bij de Carante Groep. Nouwens volgde een deeltijdstudie vastgoedkunde en deed afsluitend onderzoek naar innovatieve bouwconcepten en ontwikkelmethoden voor de zorg.

De organisaties binnen de Carante Groep besteden hun bouwprojecten over het algemeen traditioneel aan; alleen meer ingewikkelde projecten worden in bouwteam aanbesteed. "Dat betreft met name renovatieopgaven en projecten onder tijdsdruk, waarbij het vooraf maken van bestekken onvoldoende toegevoegde waarde biedt," aldus Nouwens.

Programma van eisen

Als basis voor de bestekken geldt het standaard programma van eisen dat adviseurs en projectleiders van de stichtingen binnen de Carante Groep gezamenlijk hebben opgesteld. In het programma van eisen staat tot in detail hoe de opdrachtgever zaken uitgevoerd wil hebben. De keuzes zijn gebaseerd op ervaringen bij eerder gerealiseerde projecten. Het standaard programma van eisen wordt per opdracht waar nodig aangepast aan specifieke omstandigheden.

Binnen de Carante Groep wordt ook naar innovatieve aanbestedingsvormen gezocht. Kern-doel: projecten met minder fouten, goedkoper en sneller realiseren. Nouwens: "Dat is in de zorg van groot belang. Zeker nu budgetten steeds verder onder druk komen te staan."

Tot nu toe hebben gesprekken met aanbieders van totaalconcepten wat de Carante Groep betreft niet geleid tot het idee dat er grote besparingen mogelijk zijn. "In ieder geval niet in geld," meent Nouwens. "De voordelen lijken vooral te zitten in een kortere ontwikkel- en bouwtijd en in een vooraf vastgestelde kwaliteit." Er kleven ook nadelen aan een totaalaanpak, volgens Nouwens: "Veel concepten bieden geen oplossing voor de specifieke veiligheids- en toegankelijkheidseisen die gelden bij de huisvesting van kwetsbare doelgroepen zoals ouderen en mensen met een beperking."



Jeroen Mieris (Strukton Integrale Projecten) deelt zijn ervaringen met nieuwe contractvormen voor zorgvastgoed op het congres 'Samenwerking in de Lift' op 12 april 2013

Het project van Hogeschool Utrecht was voor de Carante Groep aanleiding het eigen standaard programma van eisen te verbeteren. De aandacht ligt nu meer bij de functionele eisen voor huisvestingsprojecten. Nouwens: "Het doel van de aanpassingen is om 'de vraag achter de vraag' te vinden. We willen beter de juiste keuzes kunnen maken in het programma van eisen."

Heeft het kennisproject van de hogeschool de Carante Groep geholpen de weg naar de goede vraag te vinden? Nouwens: "Het project is voor ons aanleiding geweest om gesprekken met de markt aan te gaan over mogelijkheden om op een andere wijze aan te besteden en te bouwen. Helaas heeft dat nog niet het ei van Columbus opgeleverd. Dat neemt niet weg dat we met de markt in gesprek blijven."

De afschaffing van het bouwregime heeft ook de markt in beweging gebracht. Strukton bijvoorbeeld is al jaren in verschillende sectoren actief met design-build-finance-maintain-operate-contracten. Ook in de zorg biedt deze bouwer in een consortium met andere partijen totaaloplossingen voor huisvesting. Strukton Zorg ontwikkelde een innovatief huisvestingsconcept voor ziekenhuizen dat mede door de slimme logistiek en modulaire opbouw zeer efficiënt is. Jeroen Mieris, projectmanager Strukton Zorg: "Als vroeger de minister van VWS zijn handtekening zette, gaf dat een bank voldoende zekerheid voor de financiering. Met het intreden van de gereguleerde marktwerving kan een ziekenhuis in principe failliet gaan. Banken kijken daarom veel meer naar het ondernemingsplan van een ziekenhuis. Dat moet gebaseerd zijn op businesscase-denken. Daar horen gebouwen bij waarin je hoogkwalitatieve kostenefficiënte zorgproductie kunt leveren."

4 Daten in de bouwketen



HOOFDSTUK 4 - Daten in de bouwketen

Partnerselectie: durf te kiezen

Auteurs: Paul Kuijpers en Margriet Drijver

Nu de best passende manier van uitvragen en de juiste balans tussen functionele en specifieke, technische eisen is gevonden, is het tijd om op zoek te gaan naar partners. Want zonder enthousiaste en deskundige marktpartijen wordt de realisatiefase een moeizaam traject. Welke mogelijkheden zijn er om tot de juiste partnerselectie te komen? En hoe bepaal je welke selectievorm leidt tot de juiste selectie van aanbidders?

Mensen maken het verschil

De kwaliteit van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemers heeft grote invloed op het succes van het bouwproject, zeker als het om iets ingewikkelder projecten gaat. Een geschikte partner kan voor de opdrachtgever waarde toevoegen en veel risico's beperken. Hoe richt je het selectieproces zodanig in dat je snel en zorgvuldig bij de meest geschikte partner uitkomt? Dit hoofdstuk geeft informatie over de belangrijkste principes.

Partnerselectie is primair een zaak van de opdrachtgever. Het selectieproces vloeit voort uit zijn inkoop- of aanbestedingsbeleid. Publieke opdrachtgevers zijn volgens het Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten wettelijk verplicht om op aantoonbaar transparante wijze tot de keuze van een partner voor een bouwopgave te komen. Ze zitten dus in een *glazen huis*. Het is daarom zaak om te komen tot een transparant selectieproces, met heldere stappen en criteria. Private opdrachtgevers hebben deze wettelijke verplichting doorgaans niet, maar zijn ook gebaat bij een zorgvuldig en voor alle betrokkenen inzichtelijk selectieproces. Bedenk dat de verschillende opdrachtgevers – mede vanwege verschillen in regelgeving – tot verschillende vormen van selectie kunnen komen.

Praktijkcase Waterschap Noorderzijlvest; projectpartner

Dit Waterschap heeft op basis van het prestatie-inkoopbeleid het vraagstuk voor een nieuwe rioolwaterzuiveringsinstallatie Garmerwold voorgelegd aan de markt. Men ging op zoek naar een 'gids', die op basis van de beste kwaliteit-prestatieverhouding de opdracht verwierf en naar volle tevredenheid realiseerde. De belangrijkste opgave voor de mensen van het Waterschap was loslaten en vertrouwen hebben in deze gids, in plaats van sturen en controleren.

Wees je bewust van de context van selectie

In een gezonde markt zullen diverse partijen zich profileren als kandidaat voor de opdracht. Deze partijen moeten een indruk krijgen van de verantwoordelijkheden en activiteiten die

zij aangaan. Het is in ieders belang dat verwachtingen snel op elkaar worden afgestemd. Vaak gebeurt dat door de opgave en de selectieprocedure vast te leggen in een *selectieleidraad*. De opdrachtgever gebruikt deze leidraad als communicatiemiddel naar zijn potentiële marktpartijen. Zij kunnen op basis van deze beschrijving bepalen of zij geschikt en in staat zijn om aan de gevraagde opgave te voldoen en of zij al dan niet willen investeren in het selectieproces.

Grofweg zijn er drie vormen van partnerselectie te onderscheiden, afhankelijk van de vraag of er een **projectpartner**, een **procespartner** of een **productpartner** wordt gezocht.

In het eerste geval wordt een partner gezocht waarmee één bepaald project zal worden gerealiseerd. Dat kan zijn op basis van een uitgewerkt bestek, met een vraag om de laagste prijs, maar de selectie kan ook gebaseerd zijn op meer inhoudelijke criteria, bijvoorbeeld EMVI. Kenmerkend voor deze selecties is dat de opdrachtgever zelf meestal de projectspecificaties al vergaand heeft uitgewerkt en dat de opdrachtnemer relatief laat in het proces aanschuift. Dat het ook hier anders kan, bewijst het Waterschap Noorderzijlvest (zie kader).

In de tweede situatie, bij het zoeken naar een procespartner, zoekt de opdrachtgever een partner die meerdere projecten realiseert. In de woningbouw kan dit gaan om een zogeheten ketenpartner, met wie een aantal projecten van begin tot eind wordt ontwikkeld en gerealiseerd (zie onder Ymere in kader).

Bij het derde voorbeeld (productpartner) kiest de opdrachtgever uit een aantal kant-en-klaar oplossingen. Aanbidders van conceptueel bouwen werken op deze manier. Zij zoeken opdrachtgevers bij hun aanbod of reageren op een conceptuele vraag van een opdrachtgever. In deze situatie heeft de opdrachtgever een heel beperkte voorbereidingstijd (zie onder MN in kader).

Naar welke toegevoegde waarde ben je op zoek?

Het inkoopproces is primair gericht op het realiseren van value for money. Sommige bouwopgaven lenen zich typisch voor prijsvechters. De opdrachtgever heeft dan meestal een uitgewerkt bestek, op basis waarvan hij een keus op laagste prijs maakt. Andere opgaven lenen zich veel meer voor kwaliteitsleveranciers of risicobeheersers. Ook het partnerselectieproces zal dus primair hierop zijn gericht, zeker in het geval van kortlopende en duidelijk afgebakende projecten. De opdrachtgever is gebaat bij voldoende geschikte partners en voldoende concurrentie. Naarmate er sprake zal zijn van meer onzekerheden of het aangaan van een langduriger relatie, wordt bijvoorbeeld de kwaliteit van de samenwerking belangrijker. Zo zal het selectieproces voor een onderhandse bestekopdracht er anders uitzien dan het selectieproces voor een tienjarige onderhoud- en renovatiepartner.

Transactiekosten: snel en zorgvuldig de juiste partner kunnen identificeren

Selectie is maar al te vaak een eenzijdig selectieproces. De opdrachtgever kiest een volgende opdrachtnemer en zaait daarmee de kiem voor een hiërarchische samenwerkingsrelatie. Als je transparant maakt wat je verwacht, dan krijg je een beter antwoord van de andere partij. Dat geldt voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

Voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemers is het van belang om in een zo vroeg mogelijk stadium inzicht te hebben in de concrete vraag en de wijze van selecteren. Een onduidelijke vraag en selectieprocedure brengen aan beide kanten een hoop onnodige kosten en inzet van menskracht met zich mee. De opdrachtgever is er medeverantwoordelijk voor dat voor marktpartijen de kosten voor deelname in het selectieproces in verhouding staan tot de omvang van de opdracht. Immers, uiteindelijk kan slechts één partij deze kosten terugverdienen in de verkregen opdracht. Het komt voor dat een opdrachtgever een vergoeding geeft voor de uitwerking van een aanbieding in de laatste selectieronde. Partijen - meestal niet meer dan drie - die dan nog in de race zijn, krijgen zo een vergoeding voor hun inspanningen. De ervaring leert dat dit de kwaliteit van die aanbieding zeker ten goede komt.

Selecteren van de aanbieder versus selecteren van de aanbidding

Het Besluit Aanbestedingsrichtlijnen voor Overheidsopdrachten vraagt van overheidsopdrachtgevers om een heldere scheiding te maken tussen selectiecriteria en gunningcriteria. Selectiecriteria hebben betrekking op de aanbieder. Gunningcriteria richten zich op de aanbidding. Aanbestedingswetgeving voor publieke opdrachtgevers gaat ervan uit dat er in de selectiefase nog geen gunningaspecten op tafel komen. Dit principe begint echter steeds vaker te verwateren, bijvoorbeeld als er aanbieders worden voorgeselecteerd op basis van hun projectvisie.

“Samenwerken doe je niet alleen, maar ook niet met iedereen.”

Ronald van Lith, Openbaar Belang

Samenwerken met bewoners voor echt duurzame woningbouw

Jan Jaap de Kroes, docent-onderzoeker bij Hogeschool Utrecht, deed onderzoek naar bewonersparticipatie in het ontwikkelproces van duurzame sociale woningbouw. Het gebeurt regelmatig dat er ingewikkelde nieuwe technologie voor duurzaamheid wordt toegepast, en dat die niet zo succesvol is als van tevoren bedacht. Dit kan allerlei oorzaken hebben. Het vroegtijdig betrekken van bewoners is een belangrijke voorwaarde om succesvol duurzaam te bouwen.

Huidige situatie: grote afstand tussen ontwerpers en bewoners

Op dit moment is de afstand tussen de bewoner en de personen die het ontwerp en bouwproces bepalen meestal erg groot:



Figuur 4.1 Grote afstand tussen personen in het bouwproces

Nieuwe samenwerkingsvormen: vooral gericht op techniek en ontwikkeling

Professionele opdrachtgevers, zoals woningcorporaties, nemen in samenwerking met de bouwteampartners initiatieven om nieuwbouw te voorzien van meer duurzame energie. Een voorbeeld hiervan is samenwerking tussen een opdrachtgever met bouwteampartners en een energiebedrijf.

Een energiebedrijf investeert in een installatie voor warmte-koudeopslag (WKO) voor een gebouw van een woningcorporatie met 90 woningen. Het energiebedrijf is direct betrokken bij het initiatief en het ontwerp, geeft opdracht voor de uitvoering en is ook verantwoordelijk voor de exploitatie van de installatie. Voor de energierekening van de bewoners



Foto: Seth Carnill

Jan Jaap de Kroes deelt zijn onderzoeksresultaten op het congres 'Samenwerking in de Lift' op 12 april 2013

wordt het principe gehanteerd dat die niet hoger wordt dan voorheen. Voor zowel de woningcorporatie als het bouwteam en het energiebedrijf leek dit de ideale manier om een duurzaam appartementencomplex te realiseren. De praktijk bleek weerbarstig. Bewoners hebben het te koud of te warm en sommige ontvangen een veel hogere energienota dan verwacht.

De bewoner moet vroegtijdig betrokken worden bij duurzame bouwprojecten

Samenwerking binnen de bouwkolom kost vaak zoveel energie dat partijen nalaten om de gebruiker goed bij het ontwerpproces te betrekken. Door te kiezen voor een samenwerking met een energiebedrijf is de oplossing vooral technisch van aard. Vanuit het oogpunt van het energiebedrijf is dat optimaal, maar de bewoners verbruiken regelmatig meer energie dan voorspeld. Dit is voor hen geen gewenste situatie. Tevens werkt de warmte-koudeopslag niet optimaal, waardoor ook het technisch rendement ongunstig is.

De bewoner bedienen: hoe kan dat?

- Door van tevoren de bewoners te ondervragen over hun gedrag en energieverbruik, kunnen de WKO en het energiesysteem van het gebouw beter ontworpen worden.
- Houd rekening met onderhoud en beheer en neem ook partners op in het ontwerp-team die deze kennis hebben of verantwoordelijk zijn voor onderhoud en beheer. Organiseer volledige ketensamenwerking.
- Houd de belangen van alle partijen scherp in de gaten en laat het economisch gewin voor investerende partijen niet leidend zijn.
- Organiseer monitoring van het energiegebruik en grijp in als het verbruik afwijkt van het verwachte patroon, bijvoorbeeld door bewoners te adviseren. Een energiecoach is een manier om dit te organiseren. Hiervan zijn succesvolle voorbeelden in onder meer Helmond, Kerkrade en Leek. Zie de website van Aedes voor uitleg.
- Ook zijn er websites beschikbaar die bewoners helpen om hun energieverbruik te beperken en de thermostaat effectief te programmeren, zoals De Energiemonitor op www.woonenergie.nl.

Tabel 4.1 Vergelijking traditioneel bouwproces en ketensamenwerking inclusief bewonersparticipatie

Traditioneel bouwproces zonder bewoners actief te betrekken	Een proces van volledige ketensamenwerking met actief betrokken bewoners
De woningcorporatie heeft contact met het energiebedrijf.	Alle partijen, ook de bewoners, hebben contact met het energiebedrijf.
Het energiebedrijf denkt vooral in technische modellen en oplossingen en optimalisatie van de businesscase.	Het energiebedrijf gaat in gesprek met bewoners over hun energiegedrag en bedenkt bijpassende oplossingen.
De gebruiksfase is een minimaal onderdeel in het ontwerpproces.	Onderhoud, beheer, gebruik en energieverbruik staan centraal in het ontwerp.
Iedere bewoner wordt met hetzelfde concept behandeld.	Er is maatwerk mogelijk voor bewoners met een zeer hoog of zeer laag energiegebruik.
Bij oplevering wordt de verantwoordelijkheid van beheer overgedragen aan de beheerafdeling van de corporatie.	Na oplevering stellen het energiebedrijf en de woningcorporatie een jaar lang een energiecoach beschikbaar. Die bezoekt de bewoners elk seizoen en helpt met het inregelen van de installaties.

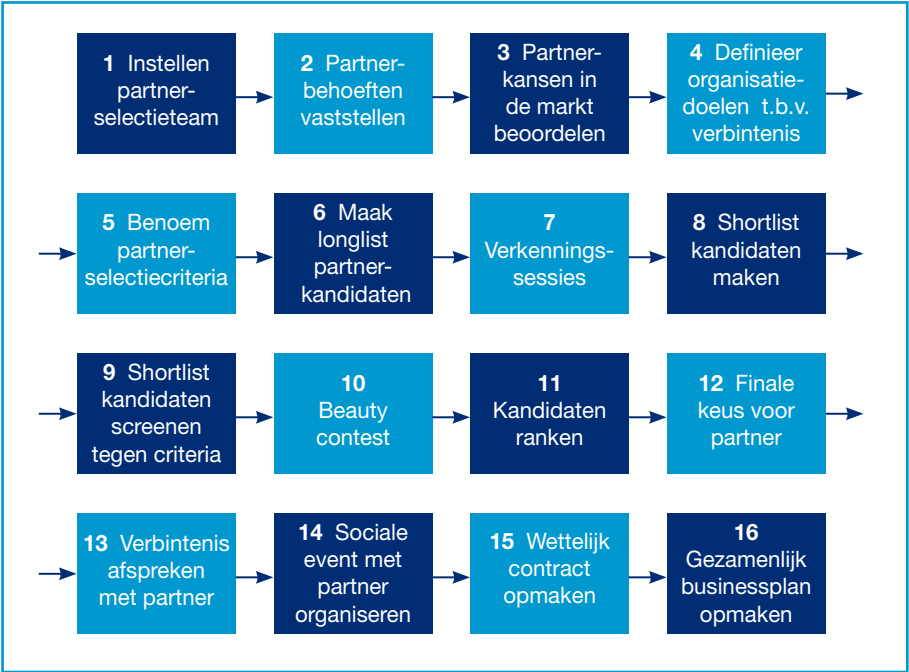


Foto: De Woonplaats

Appartementengebouw De Hofwachter in Enschede van De Woonplaats

Het selectieproces voor de partnerkeuze

De bouw is niet uniek in haar keuze om met partners tot gezamenlijke business te komen. In een onderzoek van de TU Eindhoven en Hogeschool Zuyd naar de stappen van een partnerselectieproces zijn 16 stappen onderscheiden die gelden voor veel sectoren. Zij deden dit aan de hand van gesprekken met 86 managers. In de bouwsector worden niet alle stappen, maar slechts een gedeelte daarvan in een selectieproces opgenomen. In Figuur 4.2 zijn deze 16 stappen uitgebeeld.



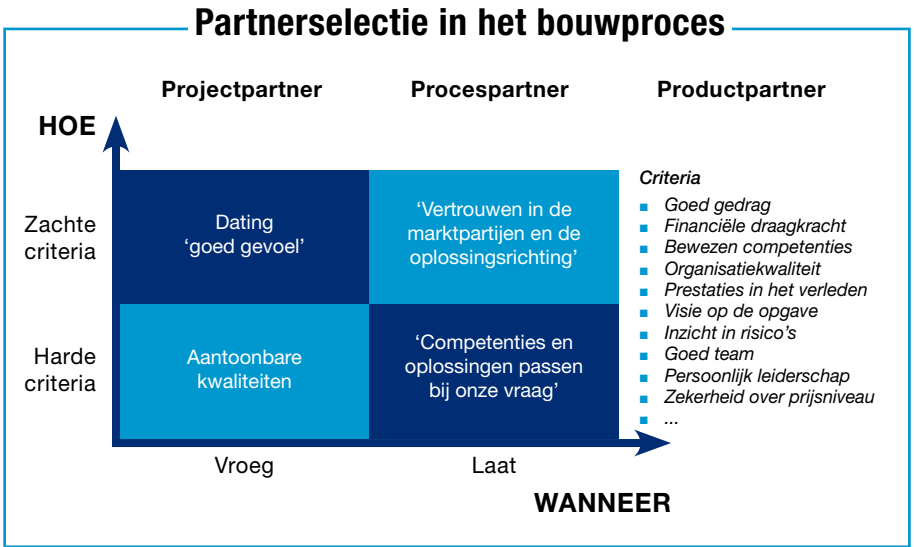
Figuur 4.2 16 stappen in het selectieproces

Dating in het bouwproces

Bouwpartners selecteren is eigenlijk een geformaliseerde vorm van daten. Bij traditionele verhoudingen voor partnerselectie is de opdrachtgever dominant: hij schrijft de contact-advertentie en houdt de lead over het selectieproces. Inschrijvers denken dat ze het niet kunnen maken om niet in te schrijven en hebben er moeite mee om zich als gelijkwaardig op te stellen. Dit uit zich bijvoorbeeld in terughoudendheid bij het stellen van vragen over de opdracht. De uiteindelijk gekozen bouwpartner mag bij wijze van spreken tekenen bij het kruisje. In Australië gebeurt dat bijvoorbeeld anders: daar plaatst de opdrachtgever letterlijk een contactadvertentie, en gaat met een partij het gesprek aan. Mogelijke uitkomst is dat zij in samenspraak een contract opstellen en starten. Hier is duidelijk sprake van een patroon van gelijkwaardig ontmoeten.

Het komt voor dat opdrachtgevers op regelmatige basis werk uitzetten. Om selectie-inspanningen te beperken en te zorgen voor continuïteit, selecteren zij een pool van potentiële opdrachtnemers. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de petrochemie of bij railprojecten, waar het aantoonbaar voldoen aan veiligheidseisen een belangrijke selectiedrempel vormt. Per opdracht wordt een aantal spelers gevraagd om een aanbieding te doen. De prestaties van alle partijen worden gemonitord; wie slecht presteert maakt plaats voor nieuwe spelers. Soms is een pool van opdrachtnemers ook een klankbord voor de opdrachtgever voor bijvoorbeeld procesverbeteringen of innovaties.

In figuur 4.3 is te zien dat vooral in het geval van een vroege selectie van de partner met zachte criteria als selectiecriteria, het ‘datinggevoel’ het meest aan de orde is. Wanneer pas laat in het proces een partner wordt geselecteerd en dit vooral op basis van harde, meetbare criteria gebeurt, is er minder sprake van selectie op basis van gevoel.



Figuur 4.3 Overzicht van overwegingen bij partnerselectie

Van doelen naar selectiecriteria

Op hoofdlijnen worden er in het selectieproces drie soorten criteria onderscheiden: uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria.

1 Uitsluitingsgronden

- De wet maakt onderscheid tussen verplichte en facultatieve uitsluitingsgronden:
- a. Partijen die te maken hebben gehad met fraude en dergelijke worden verplicht uitgesloten.
 - b. Partijen die op de rand van een faillissement staan of betalingsproblemen hebben, kunnen bijvoorbeeld door de opdrachtgever facultatief uitgesloten worden.

- b. Partijen die op de rand van een faillissement staan of betalingsproblemen hebben, kunnen bijvoorbeeld door de opdrachtgever facultatief uitgesloten worden.

2 Geschiktheidseisen annex minimumeisen

- a. financiële en economische draagkracht
b. de juiste beroepsbekwaamheden

Het belang van financiële en economische draagkracht

De opdrachtgever wil een financieel gezonde bouwpartner, die tegen een stootje kan. Zeker in economisch slechtere tijden is dit continuïteitsbelang groot. Ook bij tegenslag moet de contractant in staat zijn om het werk te voltooien.

Belangrijke indicatoren daarvoor zijn:

- de omzetwaarde van het bedrijf in relatie tot de waarde van de opdracht
- kredietwaardigheid

De 'Gids Proportionaliteit' geeft nuttige informatie over wat *redelijke* criteria zijn (Rijksoverheid, 2013).

Het belang van beroepsbekwaamheden dan wel geschiktheidseisen

Competenties en ervaringen in het verleden zijn zeer belangrijk, maar bieden geen garantie voor de toekomst. Stel dat er een gevangenis gebouwd moet worden. Partijen die eerder een gevangenis hebben gebouwd, weten welke regelgeving en welke risico's daarmee gemoeid zijn.

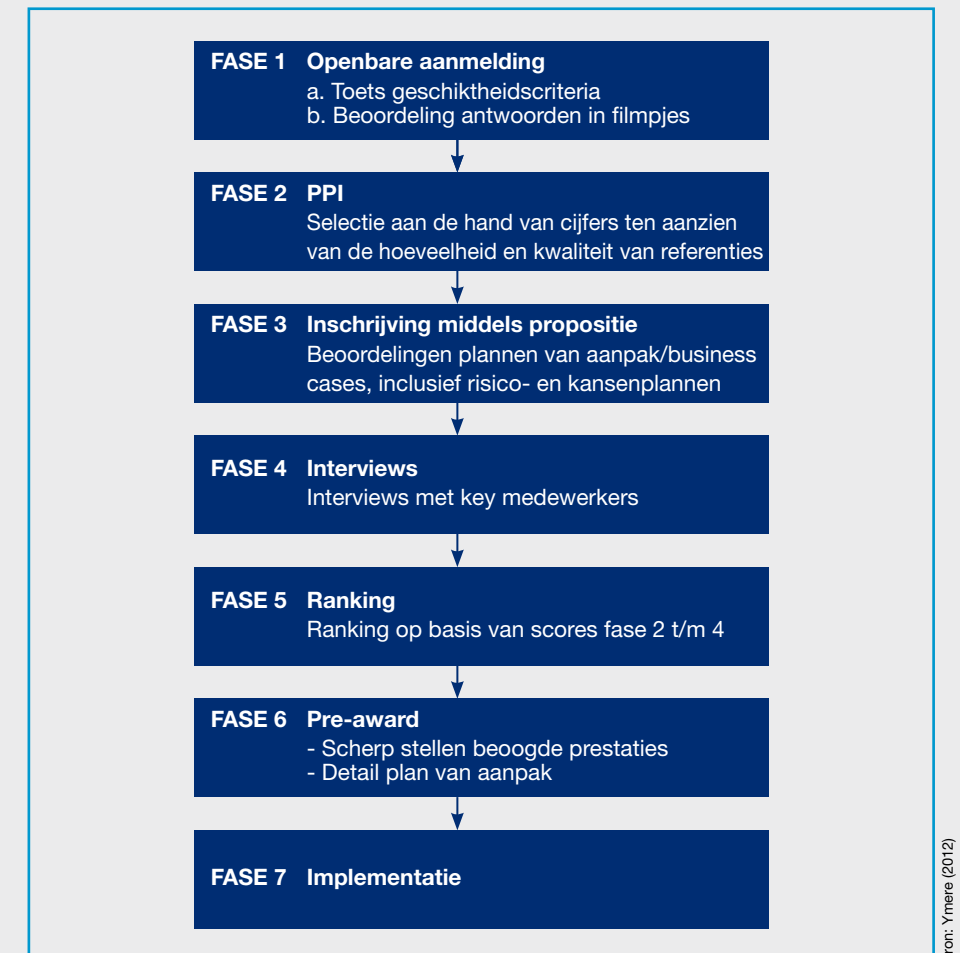
Bekwaamheidseisen zeggen iets over de mate waarin inschrijvers in staat geacht mogen worden de feitelijke activiteiten naar behoren te verrichten. De formulering van die eisen moet aansluiten bij de kerncompetenties die voor een specifieke opdracht van essentieel belang zijn.

Het is soms lastig voor de aanbestedende partij om zich te beperken tot het benoemen van de meest essentiële kerncompetenties. Toch is dit wel nodig voor een zo goed mogelijke marktwerking. Vaak kunnen referenties kerncompetenties zichtbaar en meetbaar maken. Maar wie te veel en te specifieke kerncompetenties definieert én daarbij vraagt naar referenties per kerncompetentie, zou wel eens kunnen zoeken naar een schaap met vijf poten. Dat verengt de markt aanzienlijk, en dat is noch in het belang van aanbestedende diensten, noch in het belang van potentiële inschrijvers. Dat geldt zeker voor nieuwe markten, en voor producten en diensten die nog vrij nieuw zijn en waar nog geen of slechts een zeer beperkt aantal aanbieders ervaring mee heeft opgedaan. In een dergelijke markt ligt het meer voor de hand een sterk functioneel omschreven aanbesteding te doen, die de markt stimuleert om mee te denken in vernieuwende oplossingen.

Selectie van co-makers bij Ymere

De Amsterdamse woningcorporatie Ymere startte in 2009 met het selecteren van co-makers. Aanvankelijk voor een deel van de nieuwbouwopgave, eind 2012 ook voor een deel van het woningverbeteringsprogramma. Ymere is met drie partners een gelijkwaardige, projecton-gebonden samenwerking aangegaan. Het doel: een hogere kwaliteit van de producten tegen lagere kosten. Een gezamenlijke herverdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de co-makers en co-actoren maakt een centrale regie mogelijk en leidt onder meer tot een betere integratie van ontwerp, uitvoering en onderhoud. (Ymere et al., 2009)

Het selectieproces van Ymere was opgezet zoals weergegeven in Figuur 4.4:



Figuur 4.4 Selectieproces voor co-makers bij Ymere

Anders uitvragen (een voorbeeld)

Een gemeente wil een brede school laten ontwerpen en bouwen en zet daartoe een aanbesteding in de markt. In plaats van als referentie-eis te stellen dat een inschrijver eerder al drie keer een brede school heeft ontworpen, kan de gemeente de inschrijver ook vragen om referenties te noemen die inzicht bieden in de gevraagde competenties. Denk hierbij aan een eerder ontworpen school, een gebouw voor kinderopvang of een multifunctioneel gebouw. Ook kan een inschrijver aantonen dat hij beschikt over de juiste competenties door te laten zien dat hij ervaring heeft met verschillende opdrachtgevers en eindgebruikers in één project. Aanvullend kan een plan van aanpak worden gevraagd met visie op het gewenste proces om tot het optimale eindresultaat te komen.

3 Selectiecriteria annex keuzebepalende aspecten

- a. prestaties in het verleden;
- b. visie op de bouwopgave en de toegevoegde waarde van de bouwpartner-kandidaat;
- c. teamkwaliteit en de aanwezigheid van een *click* tussen teamleden.

Het belang van dre selectiecriteria

Hoe kies je de beste spelers, als er heel veel geschikte partijen beschikbaar zijn? Hierbij helpen selectiecriteria met bijbehorende weegfactoren. In een fair en transparant selectieproces worden die criteria van tevoren gedefinieerd.

Selecteren op basis van prestaties uit het verleden

Het gaat er niet alleen om wat partijen kunnen, maar vooral om wat ze in praktijk waar- maken. Ook gemeten prestaties uit het verleden kunnen onderdeel zijn van het selectie- proces. Hoe goed ben je in het verleden in staat geweest om tijdig en zonder fouten op te leveren? Hoe waren je meerwerkprestaties?

Bewijsmiddelen: prestatiemetingen, eventueel tevredenheidsverklaringen van andere op- drachtgevers.

Het belang van een projectvisie met toegevoegde waarde

Ook al is een partij in principe op basis van competenties geschikt, dan moet nog blijken of zij haar visie ook bij deze specifieke bouwopgave kan laten zien.

Selecteren volgens zachte aspecten

Zachte aspecten spelen in de praktijk een belangrijke rol in het projectresultaat. Vertrou- wen in je bouwpartner zou je moeten laten meewegen in je selectiebeslissing. Dat is in de praktijk nog wel eens lastig. Een publieke opdrachtgever moet zorgdragen om die beoordeling niet aan één persoon over te laten, maar deze bijvoorbeeld objectiveren als een teamoordeel.

Onderzoek laat zien dat veel bouwprojecten door verstoringen uiteindelijk anders lopen dan vooraf voorzien. Juist een goed team kan deze verstoringen het beste opvangen, en zo de kosten ervan beperken. Toch zien we dat samenwerkingskwaliteit in de selectiefase nog nauwelijks wordt meegewogen, terwijl de kosten van slechte samenwerking op het eind van de rit keihard op de rekening staan. Er zijn dus heel goede redenen om zachte aspecten zwaar mee te wegen.

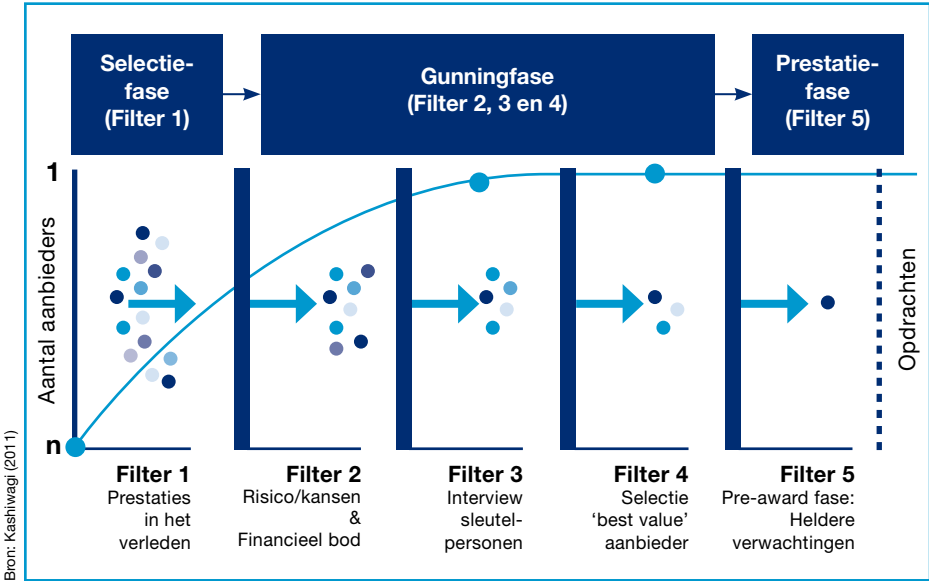
Selectiefilters bij Best Value Procurement

In de praktijk van *Best Value Procurement*, ook wel prestatie-inkoop genoemd, wordt het aantal kandidaten getrapt gereduceerd. Deze eerste stappen worden formeel tot het selectieproces gerekend.

De volgende ‘filters’ kunnen worden toegepast in het selectieproces:

- Filter 1: prestaties in het verleden (*past performance*)
- Filter 2: bekwaamheid voor het project (plan van aanpak voor risicobeheersing, techni- sche bekwaamheid, financiën, toegevoegde waarde e.d.)
- Filter 3: interviews met sleutelpersonen
- Filter 4: afweging van bekwaamheid en kwaliteit (*best value*)
- Filter 5: concreet aanbod en beste prijs–kwaliteitverhouding

In Figuur 4.5 staat uitgebeeld hoe deze filters ervoor zorgen dat er steeds enkele partijen afvallen in het selectieproces.



Figuur 4.5 In het selectieproces van *Best Value Procurement* vallen steeds meer partners af.

Tot slot: durf te kiezen en sta voor je keuzes

Na selectie van de partners begint het werk pas echt. Geef vertrouwen aan je keuze, en zorg dat teamsamenwerking ook kan floreren. Voorkom dat je samenwerking frustreert, bijvoorbeeld met teamwisselingen of hiërarchisch gedrag.

Het is daarbij wel van belang om de eerder gekozen weg af te maken. Bij een aanbesteding op basis van bestek en laagste prijs bijvoorbeeld hebben partijen – ook ten opzichte van elkaar – een andere rol, dan wanneer gekozen is voor projectongebonden ketensamenwerking. In het eerste geval gaat het vooral om controleren en verantwoording afleggen. In de tweede situatie gaat het om gelijkwaardigheid, samenwerken en elkaar vertrouwen geven. Hier is de teamsamenstelling van wezenlijk belang en die verdient daarmee veel aandacht. Zowel tijdens de selectie als in de realisatiefase.

Praktijkcase MN, productpartner

Deze pensioenuitvoerder heeft 13 landelijk verspreide complexen met ruim 1200 gelijksoortige woningen ondergebracht in een zogeheten *bouwstroom* en in de markt gezet. BAM Woningbouw is uit deze selectie gekomen. Zij is op basis van *no cure no pay* verantwoordelijk voor de verduurzaming van deze woningen van label G naar ten minste label B, inclusief het verkrijgen van de daarvoor benodigde instemming van bewoners. MN laat daarmee het hele proces over aan het bouwbedrijf en haar co-makers.

Artikel Cobouw – “Alleswetende corporatie is illusie”

Auteur: Peter de Lange

Gepubliceerd in Cobouw op 3 mei 2013

Een traditionele aanbesteding durfde Woonbedrijf ieder1 uit Deventer wegens het te hoge risicoprofiel niet aan voor de duurzame renovatie van 192 bewoonde woningen in Keizerslanden. Minimaal 70 procent van de huurders moest akkoord gaan met het onderdeel woningverbetering inclusief bijbehorende huurverhoging.

Door het project anders in de markt te zetten bleek een veel hogere score haalbaar. Uiteindelijk ging 90 procent van de huurders akkoord met de renovatie. Dit werd mogelijk door een intensieve voorbereiding en uitvoering in ketenverband met een VOF gevormd door Hegeman Bouw, Löwik Installatietechniek en Talen Vastgoed Onderhoud. Het juridisch fundament onder hun samenwerking was een UAV-gc (Uniforme Administratieve Voorwaarden voor geïntegreerde contractvormen).

De corporatie en zijn partners stelden samen het projectplan op en maakten in gedeelde verantwoordelijkheid ook samen de planning. “We waren transparant in budget. Ieders uitgangspunt was het project kostenefficiënt te realiseren,” aldus programmaleider Carin Hemeltjen. Deze werkwijze resulteerde onder meer in 3 procent voorbereidingskosten, een kortere doorlooptijd, kwalitatief beter werk en tevreden huurders. Hemeltjen: “De alleswetende en allesbepalende opdrachtgever is een illusie. Mijn advies aan collega’s zou zijn: maak gebruik van de kennis van marktpartijen. Zij kijken anders en zien andere mogelijkheden.”

Vanuit de wens geld te besparen en beter rendement te halen werkt Woonbedrijf ieder1 op een andere manier samen met de markt dan tot voor enkele jaren geleden gebruikelijk was. Betere prestaties zijn mogelijk als de corporatie en zijn partners werken vanuit een gezamenlijke visie en gezamenlijke doelen nastreven, meent Hemeltjen. “Essentieel is het creëren van onderling begrip. Als je elkaars werkprocessen en elkaars bedrijf beter leert kennen, ga je elkaar ook steeds beter begrijpen. Dan verloopt de samenwerking ook steeds beter.”

De corporatie past inmiddels verschillende samenwerkingsvormen toe. Intern zorgt anders aanbesteden soms voor spanningen, zegt ontwikkelmanager Top Rotteveel. “Het management let scherp op wat je doet. Je gooit oude structuren omver. Je moet het wel waarmaken.”

Ieder1 heeft geen standaardbenadering van de markt maar kiest de aanbestedingsvorm per project op basis van risicoanalyses, uitdagingen en kansen. Bij een eenvoudig project met overzienbare risico’s hoeft aanbesteden op prijs en kwaliteit geen probleem te zijn. De juiste keuze maken is een leerproces, zeggen Hemeltjen en Rotteveel. “Heel belangrijk is verbetering van de vraagstelling. De meeste mismatches ontstaan doordat wij onze vraag niet goed stellen, of niet op het juiste moment stellen, zodat ook leveranciers mee kunnen denken.”

Passiefbouw

“Aanbesteden tegen de laagste prijs? Het domste wat je kunt doen,” meent Ronald van Lith, manager vastgoed bij Openbaar Belang. Deze Zwolse corporatie geeft sinds enige jaren de voorkeur aan contractvormen als DBM. “Wij formuleren onze functionele eisen en zetten dat pakket in de markt met de opdracht: maak maar een plan.”

Deze methode leidde bij de renovatie van 24 historische woningen in Zwolle door Dura Vermeer in een DBM-contract tot een “fantastisch resultaat”. “De aanbidding van Dura was nog ambitieuzer dan onze vraagspecificatie. Zij kozen voor het passiefbouw-concept. De woningen gingen daardoor naar energielabel A++ Passiefbouw. En dat met volledig behoud van de monumentale waarde.” Met een traditionele aanpak was dit bij zo’n ingewikkeld project nooit gelukt, meent Van Lith: “Dat draait vaak uit op een juridisch gevecht, een gefrustreerd proces en een matig eindresultaat.”

Opdrachtgeven is een vak, stelt Martin Hondius, realisatiemanager bij Pré Wonen in Velsbroek. Hij heeft dit mede vastgesteld na experimenten met bouwteamvarianten. Zijn conclusie: de opdrachtgever moet kunnen verbinden, coördineren, bekritisieren, regisseren. Ook moet hij in staat zijn het resultaat in alle facetten en fasen te beoordelen.

Spil bij een nieuwbouw-, grootonderhoud- of renovatieproject moet een zorgvuldig samengesteld en kundig aangestuurd projectteam zijn dat het hele proces vanaf het begin tot in detail organiseert. Het is vreemd als de belangrijkste samenwerkingspartners pas aansluiten als alles door de opdrachtgever is bedacht en vervolgens het werk weer gaan toesnijden op hun specifieke kennis en eigen werkmethode.

De ervaringen van Pré Wonen met anders aanbesteden zijn wisselend. Vaak blijkt volgens Hondius dat bouwbedrijven hun verantwoordelijkheden nog niet goed oppakken. “In onze uitvragen sturen we hier steeds nadrukkelijker op. We proberen vooraf vast te stellen of een bouwbedrijf kan doen wat het belooft.”

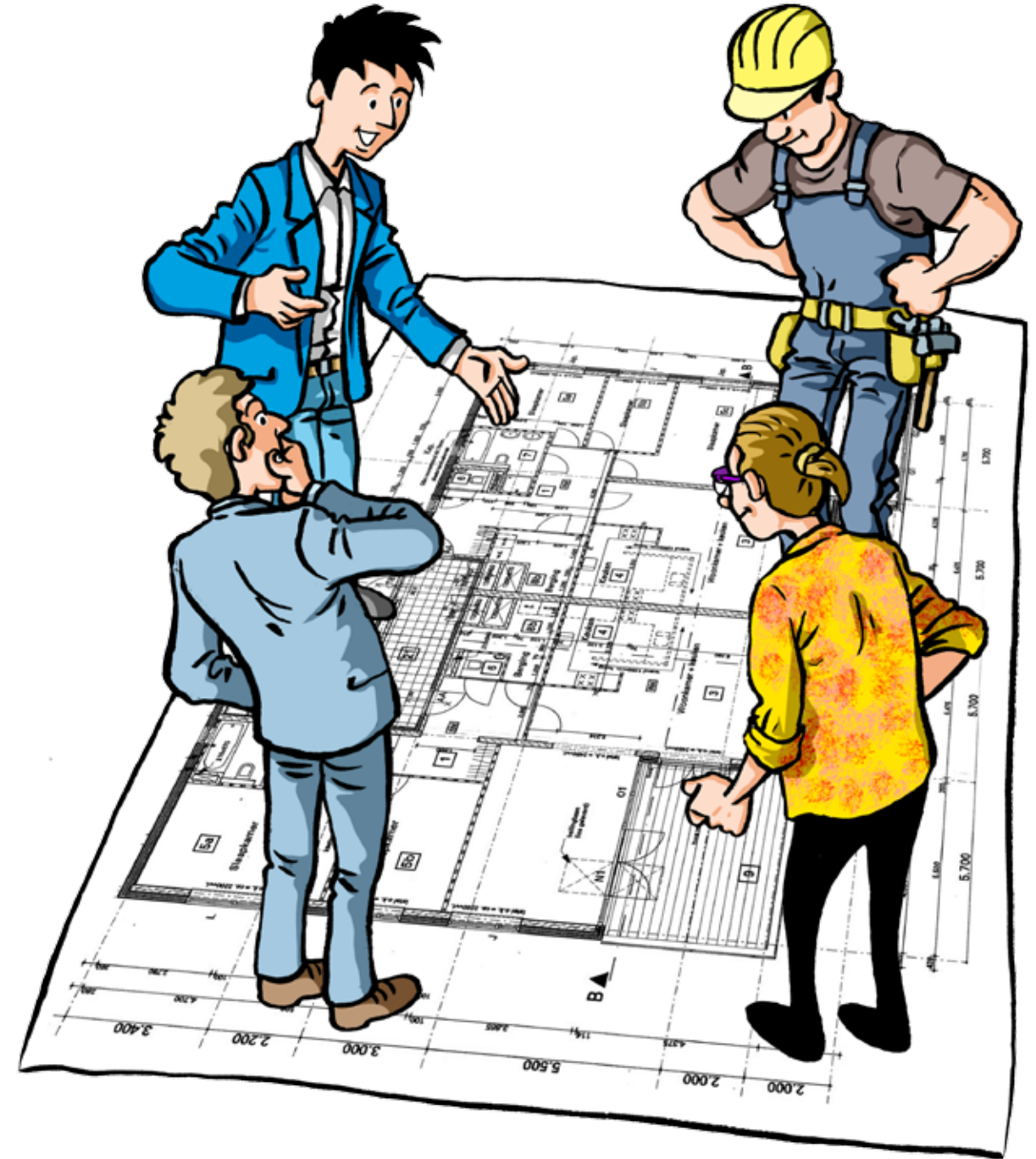
Corporaties zijn niet uit eigen vrije wil meer interesse voor andere aanbestedingsvormen gaan tonen. Het is eerder een door gewijzigde omstandigheden afgedwongen ontwikkeling, zegt Margriet Drijver, directeur Wonen bij BAM Woningbouw en voorheen bestuurder bij de corporatie Com.Wonen (tegenwoordig Havensteder) in Rotterdam. “Ze moeten wel, onder druk van de rijksbezuinigingen.”

Volgens Drijver is er nog een lange weg te gaan. “Bij veel organisaties zit de oude manier van werken nog heel diep. Verreweg de meeste aanbestedingen vinden nog steeds plaats op basis van de laagste prijs en een bestek dat de opdrachtgever heeft gemaakt.”

Ronald van Lith van Openbaar Belang in Zwolle is het er slechts ten dele mee eens. Mogelijk speelt bij sommige corporaties die slimmer willen aanbesteden mee dat het Rijk bezuinigt. Maar een andere aanpak kan ook gewoon voortkomen uit ambitie, zegt hij. Als voorbeeld neemt hij de doelen die Openbaar Belang zichzelf heeft gesteld op het gebied van duurzaamheid. “Sommige ambities kun je alleen met andere samenwerkingsvormen realiseren.”

Martin Hondius (Pré Wonen) hoopt dat meer corporaties zich gaan bezinnen op hun opdrachtgeversrol. Hij heeft grote waardering voor het project van de drie hogescholen. “Het sluit volledig aan bij onze visie op hoe veranderingen in gang gezet kunnen worden. Waar het om gaat, is dat het wederzijds vertrouwen terugkeert, en dat er wordt gestuurd op kwaliteit en resultaat. Ik denk dat alleen wij als opdrachtgever deze verandering teweeg kunnen brengen door een goede uitvraag in de markt te zetten.”

5 Dealen tussen vraag en aanbod



HOOFDSTUK 5 - Dealen tussen vraag en aanbod

Vraag-aanbodinteractieprocessen

Auteur: Matthijs Kuhlmann

Nu de criteria voor het bepalen van de juiste partner gesteld zijn, is de basis gelegd voor de totstandkoming van een sterk team. Er zijn verschillende manieren mogelijk om de interactie met de geselecteerde partijen te organiseren. Hoe zorg je ervoor dat je het optimale uit deze interactie haalt en eindigt met de meest geschikte kandidaat?

Interactie in het aanbestedingsproces

Met het selecteren van geschikte partijen is een start gemaakt met het daadwerkelijke aanbestedingsproces. Alleen de geselecteerde partijen mogen ook echt een inhoudelijke aanbieding doen, dit geldt zowel bij onderhands aanbesteden als bij een openbare voorselectie. Voor het gemak laten wij hier de openbare procedure buiten beschouwing, omdat deze minder geschikt is voor interactie met alle geïnteresseerde partijen.

De ervaring leert dat de wijze van aanbesteden (de gekozen procedure) invloed heeft op het uiteindelijke projectresultaat. Ook het aanbestedingsklimaat is hierop van invloed. Er is een positieve correlatie tussen het gebruik van aanbestedingsmethodes gericht op samenwerking en de projectresultaten (in termen van geld, tijd, kwaliteit, milieu-impact, werkomgeving en innovatie). Aanbesteden zou daarom niet alleen over het project moeten gaan, maar ook over het proces en de kwaliteit van samenwerken na gunning. Interactie tijdens de aanbestedingsfase is hiertoe een hulpmiddel, omdat deze kan bijdragen aan het verkennen van elkaars verwachtingen en doelstellingen.

Dit hoofdstuk geeft een beeld van de manieren waarop je als opdrachtgever optimale interactie kunt organiseren in het aanbestedingsproces, om te komen tot een aanbieding die zo goed mogelijk past bij je vraag.

Marktconsultatie

Marktconsultatie is een vorm van interactie die mogelijk is, ongeacht de gewenste contract- en aanbestedingsvorm. Het is een instrument dat kan worden ingezet voorafgaand aan de gebruikelijke aanbestedingstrajecten. Tijdens de consultatie kan de opdrachtgever zijn verwachtingen over de realisatie van het project uiten, terwijl de marktpartijen de benodigde informatie ontvangen om de voorbereiding van de aanbesteding tijdig te kunnen starten.

Het doel van marktconsultatie is om vrijblijvend, met volledige openbaarheid en zonder verplichtingen, elkaars ambities en verwachtingen te peilen ten aanzien van:

- de haalbaarheid van verwachtingen van de opdrachtgever met betrekking tot de projectscope;

- de haalbaarheid van door de opdrachtgever bedachte inhoudelijke of procesmatige oplossingsrichtingen;
- de interesse en mogelijkheden bij private partijen voor het beoogde project;
- de mate waarin de omgeving onderdeel moet worden van het project;
- de wijze waarop en de sfeer waarin samengewerkt zal gaan worden.

Marktconsultaties zijn vooral nuttig wanneer een opdrachtgever zekerheid wil over een marktbenadering en wanneer aan opdrachtnemende kant consortia gevormd gaan worden. Vaak betreft dit dus grotere, complexe projecten. De verschillende disciplines die daarin samenkomen zullen een constructieve samenwerking op poten moeten zetten. Daar kan niet vroeg genoeg mee worden begonnen. Het doel van marktconsultatie is nadrukkelijk niet om een deel van het aanbestedingsproces te doorlopen. Tijdens de marktconsultatie wordt het realiteitsgehalte van de verwachtingen van de opdrachtgever getoetst. Dat kan waardevolle input opleveren voor het daadwerkelijke aanbestedingsproces, en dus leiden tot een beter eindresultaat. Marktconsultatie zal vooral succesvol zijn als de opdrachtgever komt met een heldere en afgebakende vraagstelling waarop de marktpartijen snel en kort antwoord kunnen geven.

Dit vraagt van alle betrokkenen open- en eerlijkheid. De opdrachtgever zal hier nadrukkelijk op moeten sturen in de verwerking van de verkregen gegevens. Alleen dan krijg je de gewenste extra kwaliteit en goede samenwerking tijdens de contractfase. Dit vraagt vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemers. Net zo belangrijk is dat opdrachtnemers onderling niet verzanden in strategisch gedrag bij het stellen van vragen aan de opdrachtgever voor de Nota van Inlichtingen.

“In de keten is zoveel kennis aanwezig, het zou een gemiste kans zijn als we die niet op het juiste moment inzetten en denken dat we het zelf allemaal wel weten.”

Carin Hemeltjen, Woonbedrijf ieder1

Inlichtingen

In elk aanbestedingsproces zal ruimte zijn voor het stellen van vragen door geïnteresseerde partijen. Een contract komt nu eenmaal door onderlinge wilsovereenstemming tot stand en kan niet eenzijdig worden opgelegd. Potentiële opdrachtnemers moeten ook de ruimte krijgen voor wijzigingsvoorstellen in de gepubliceerde en verstrekte contractdocumenten. De wijze waarop deze inlichtingenrondes vorm krijgen zal per project verschillen. Inlichtingen dienen mogelijk te zijn in zowel de selectiefase bij niet-openbare procedures als de inschrijvingsfase.

Bij kleinere onderhandse uitvragen, met name op het gebied van diensten, komt het regelmatig voor dat inschrijvers worden uitgenodigd voor een gesprek. In dit gesprek wordt de offerte-uitvraag besproken; soms volgt na gesprekken met alle uitgenodigde partijen een aangepaste uitvraag. Bij grotere uitvragen gebeurt dit echter nauwelijks, omwille van

de transparantie. Inlichtingenrondes hebben dan een schriftelijk karakter, waarbij tot een bepaald moment schriftelijk vragen mogen worden ingediend en vóór een bepaald moment ook weer schriftelijk de antwoorden worden verstrekt. Dit werkt het stellen van *strategische* vragen in de hand, om mede-inschrijvers op een dwaalspoor te brengen. Ook de *strategische* antwoorden zijn talrijk.

Een tussenweg, vrij van aanbestedingsrechtelijke problemen, is het toestaan van individuele vragen en antwoorden. Daarbij worden partijen in de gelegenheid gesteld om vragen in te dienen die enkel zij beantwoord krijgen. Partijen kunnen hierdoor meer zekerheid over de uitvraag krijgen, doordat de antwoorden niet aan de concurrenten worden verstrekt. Het staat de opdrachtgever overigens vrij om vragen, wanneer de antwoorden van algemeen belang zijn, na overleg met de vragensteller als algemeen aan te merken.

Onderhandelen en dialoog

Wanneer particulieren of commerciële ondernemingen inkopen, zal er vrijwel altijd een onderhandeling plaatsvinden over een aanbieding en de voorwaarden. Binnen het kader van de aanbestedingsregelgeving is deze ruimte echter beperkt; er zijn strikte voorwaarden aan verbonden uit het oogpunt van transparantie.

Er zijn twee mogelijke procedures die ruimte laten voor nadere onderhandeling of dialoog. In de eerste plaats is dit de *onderhandelingsprocedure*, waarin ruimte is om te onderhandelen over aspecten van de aanbiedingsprijs. Die ruimte is echter beperkt.

Een ruimere mogelijkheid tot dialoog tijdens de inschrijvingsfase biedt de procedure van *concurrentiegericht dialoog*. Doel is dat er zo snel mogelijk wederzijds begrip ontstaat over het probleem achter de vraag. Dat vraagt van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer een andere houding dan bij de traditionele aanbesteding: het durven delen van je kennis, vroegtijdig meedenken, en kwetsbaarheid tonen en waarderen. Deze dialoog is toegestaan bij projecten die in technische, financiële of juridische zin dusdanig complex zijn, dat de opdrachtgever niet goed in staat is om zelf alle kaders te kunnen scheppen. Deze dialoog mag, in tegenstelling tot de onderhandeling, over alle aspecten van de uitvraag gaan. Er wordt daarom regelmatig voor gekozen om de dialoog in twee rondes te houden. De eerste ronde heeft de vorm van een consultatie en is gericht op het scherp krijgen van de vraag zelf. Tijdens de concurrentiegericht dialoog komen zaken op tafel die de opdrachtgever kan gebruiken om zijn gedachten te herordenen en die hem de mogelijkheid bieden om te kiezen voor de beste combinatie van oplossingen. Op basis van de uitkomsten van de eerste ronde worden de definitieve vraagspecificaties opgesteld. Die zijn dan onderwerp van gesprek in de tweede fase, de eigenlijke dialoog over de wijze van invulling.

“Mooi om te zien: de vele visies, gedachten en meningen over hoe we kunnen samenwerken. Dat samenwerken loont, is wel bewezen. Bepaal samen met je partners hoe hier invulling aan te geven en blijf hierin investeren om continu te kunnen verbeteren. Begin vooral bij jezelf!”

————— Karolien Visscher, Woonbedrijf ieder1

Onderdeel van EMVI

Een veelgebruikte manier om elkaar te leren kennen en, belangrijker nog, de *click* tussen personen onderdeel te laten zijn van een aanbesteding, is het gebruik van het gunningcriterium Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Verschillende varianten zijn hierbij denkbaar. In de eerste plaats wordt aan inschrijvers regelmatig gevraagd om hun plan van aanpak te presenteren aan de beoordelingscommissie. Dit kan een verduidelikend karakter hebben. De presentatie wordt niet afzonderlijk beoordeeld, de presentatievaardigheden worden meegenomen. Deze methode kent wel een belangrijke valkuil, omdat bij veel adviesbureaus en aannemers de verwerving en uitvoering van projecten twee gescheiden werelden zijn. Er is bij een dergelijke presentatie dus wel interactie, maar mogelijk niet met de juiste personen.

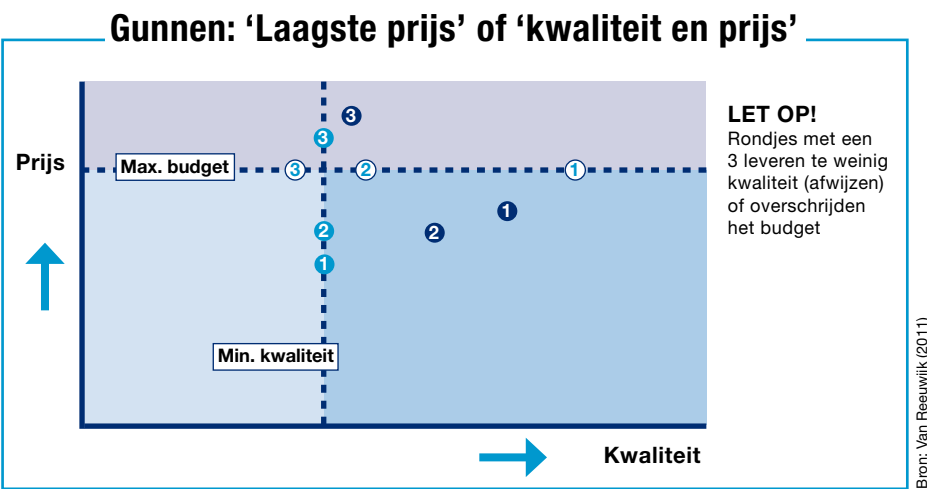
In reactie daarop is onder andere Rijkswaterstaat begonnen met *Best Value Procurement*, of wel prestatie-inkoop. Hoewel vaak gepresenteerd als nieuw inkoopparadigma, houdt deze methode vooral een specifiek EMVI-gunningcriterium in. Aan de hand van gerichte, inhoudelijke interviews van de beoordelingscommissie met sleutelfunctionarissen van de inschrijvers, wordt beoordeeld in hoeverre de inschrijver het project in de vingers heeft. De gesprekken hebben daardoor meer een verduidelikend karakter dan dat meegewogen wordt hoe goed een inschrijver een *click* heeft met leden van de beoordelingscommissie.

Het gebruik van EMVI als gunningcriterium ligt niet voor de hand bij uitvragen waar nauwelijks ontwerpvrijheid resteert voor de inschrijvers. Partijen moeten zich wel kunnen onderscheiden op andere aspecten dan de laagste prijs. Als er vanwege het EMVI-gunningcriterium een flinke inspanning wordt gevraagd van inschrijvers, dan beperkt een procedure met voorselectie (onderhands of openbaar) de transactiekosten. Zowel voor de markt als voor de opdrachtgever.

De relatie tussen het toepassen van EMVI en het realiseren van de beste prijs-kwaliteit verhouding hangt samen met het al dan niet vaststellen van een vaste prijs. Wanneer zowel de prijs als de geboden kwaliteit flexibel zijn in de aanbesteding, kan dit leiden tot het beste prijs-kwaliteitresultaat. In figuur 5.1 wordt uitgebeeld hoe voor drie inschrijvers hun bod zich verhoudt ten opzichte van elkaar bij drie verschillende gunningcriteria: gunning op prijs, gunning op kwaliteit en gunning op prijs en kwaliteit.

Na gunning

Nadat de best passende partij gekozen is, kan de champagne worden ontkurkt. Maar niet voor de partijen die, ondanks hun vaak enorme inzet en inspanning, niet geselecteerd werden voor het project. Vooral geïntegreerde contracten vragen veel energie om te komen tot een aanbieding, doordat behalve een prijs ook vaak een ontwerp en uitgebreide documentatie moeten worden opgesteld. Door als opdrachtgever je keuze goed te motiveren, laat je zien dat alle inschrijvers serieus zijn genomen. Ook na gunning kan het daarom gewenst zijn om in gesprek te blijven met partijen. Veel opdrachtgevers bieden de mogelijkheid tot een evaluerend gesprek met inschrijvers over de beoordeling van hun plan van aanpak.



Figuur 5.1 Verhouding tussen aanbiedingen bij drie typen gunningcriteria

Er is niets op tegen om dit al binnen de rechtsbeschermingstermijn te doen. Een gesprek kan de kou uit de lucht halen en bovendien is een beoordeling die niet in een gesprek te verdedigen is geen goede beoordeling. Een gesprek heeft ook als voordeel dat er een leereffect ontstaat voor volgende aanbestedingen. Uiteindelijk word je er als opdrachtgever dus ook beter van.

“Teambuilding is belangrijker dan ooit. Alleen topteams kunnen de bakens van duurzame ontwikkeling snel genoeg verzetten. De grootste belemmerende factor bij duurzame innovatie is de menselijke interactie binnen projectteams. Oorzaken zijn verplicht polderen, schaalparadox, ineffektieve ontwerpmethodes en gerichtheid op de laagste prijs. Deze belemmering kan worden weggenomen door minstens de helft van de vergadertijd voor projectteams te besteden aan samenwerking binnen het team.”

Christoph Maria Ravesloot, Hogeschool Rotterdam

Vragen en processtappen voor het kiezen van de interactiemethode

Bovenstaande theorie en ervaringen laten zien dat interactie tijdens het aanbestedingsproces wenselijk kan zijn, maar dat de inpassing ervan goed doordacht moet worden. Wanneer is meer dan schriftelijke interactie wenselijk en hoe kan deze vervolgens een plek krijgen in de bestaande aanbestedingsprocedures? Onderstaande bouwstenen kunnen daarbij helpen.

Afweging

Of extra interactie wenselijk is, hangt grotendeels af van het soort project en het soort uitvraag dat wordt aanbesteed. Door een aantal vragen (tabel 5.1) te beantwoorden wordt dit inzichtelijk.

Tabel 5.1 Vragen voor het bepalen van de gewenste manier van interactie

Vragen	Mate van interactie	
	Laag	Hoog
Kun je de gewenste techniek zelf helder omschrijven?	JA	NEE
Kun je de benodigde juridische en financiële kaders zelf helder omschrijven?	JA	NEE
Is voor jouw project de samenwerking met de opdrachtnemer van groot belang?	NEE	JA
Heeft je project nog veel ontwerpvrijheden?	NEE	JA
Stel je een functionele vraag?	NEE	JA

De wijze waarop interactie kan worden ingepast, hangt samen met de gekozen aanbestedingsprocedure. In Tabel 5.2 is zichtbaar welke mogelijkheden voor interactie gekozen kunnen worden per aanbestedingsprocedure.

Tabel 5.2 Overzicht van aanbestedingsprocedure en mogelijkheden voor interactie

Procedure	Mogelijke wijze van interactie
Onderhands (nationaal)	(marktconsultatie) - inlichtingen - EMVI
Openbaar (nationaal en Europees)	(marktconsultatie) - inlichtingen (EMVI)
Niet-openbaar (nationaal en Europees)	- marktconsultatie - inlichtingen - EMVI

Procedure	Mogelijke wijze van interactie
Onderhandelingsprocedure (nationaal en Europees)	■ marktconsultatie ■ inlichtingen ■ onderhandelen ■ EMVI
Concurrentiegericht dialogoog (nationaal en Europees)	■ marktconsultatie ■ inlichtingen ■ dialoog ■ EMVI

Toepassing

Interactie tijdens het spel van vraag en aanbod binnen een aanbesteding vraagt om een professionele houding.

Hierbij bieden de volgende uitgangspunten (Rijksoverheid 2009a) houvast:

■ Voorbereiding

Een goede voorbereiding is het halve werk. Ook als je als opdrachtgever nog niet weet wat je niet weet, kun je je zaken goed voorbereiden: inhoudelijk naar eer en geweten, op het proces zeer strak.

■ Transparantie

Interactie mag niet leiden tot een oneigenlijke informatievoorsprong voor partijen die de concurrentie belemmert. Wees daarom zo open mogelijk over alle interactie en de uitkomsten daarvan, liefst in schriftelijke verslaglegging.

■ Gelijkheid

In beginsel dienen alle partijen in een aanbesteding gelijk behandeld te worden. Bied daarom niet één maar alle partijen mogelijkheden tot interactie, tenzij het om een verzoek tot opheldering na inschrijving gaat.

■ Tijdigheid

Tijdige interactie voorkomt een schriftelijke strijd. Door vroegtijdig in gesprek te gaan over wederzijdse verwachtingen, worden foute uitkomsten voorkomen. Dit geldt ook na gunning, voor een gesprek met een verliezer.

■ Vertrouwen

Zoals elk gesprek is ook interactie tijdens de aanbesteding gebaat bij een open en vertrouwenwekkende houding van de gesprekspartners. Sta open voor verrassingen.

■ Geen cherry picking

Dit hangt samen met vertrouwen. Het is uit den boze om als opdrachtgever de ideeën van de ene inschrijver uit te spelen in gesprekken met andere inschrijvers, of om goede ideeën te plukken en in te brengen bij een andere inschrijver.

■ Investeer in elkaar

Aannemers zijn vaak ingenieurs en technici, terwijl veel opdrachtgevers dat niet zijn. Beiden spreken niet dezelfde taal, dit komt het begrip van elkaars werelden niet ten goede.

Artikel Cobouw – “Afwachten is er niet meer bij”

Auteur: Peter de Lange

Gepubliceerd in Cobouw op 24 mei 2013

ROTTERDAM - De aanbesteding van rioolwaterzuiveringsinstallatie Garmerwolde in 2012 was een unicum voor het waterschap Noorderzijlvest. Voor het eerst selecteerde het Groningse waterschap de opdrachtnemer niet op de laagste prijs, maar op basis van best value procurement (BVP).

De rioolzuiveringsinstallatie Garmerwolde, een werk van 20 miljoen euro, werd gegund aan een consortium van GMB Civiel en Imtech Infra, bijgestaan door de advies- en ingenieursbureaus Witteveen+Bos en DHV.

Bij een aanbesteding volgens BVP laat een opdrachtgever het oplossen van zijn probleem over aan de markt. Aannemers worden uitgedaagd hun kennis optimaal in te zetten. Bij een gecompileerde opdracht krijgen bedrijven de kans niet alleen technisch, maar ook procesinhoudelijk hun toegevoegde waarde aan te tonen.

Michiel Kaatman, projectmanager van GMB Civiel, ervoer de nieuwe vorm van samenwerking met het waterschap als een rollenspel. “Het waterschap moest zaken los durven laten en wij moesten hen door het proces leiden. Samen zijn we erin geslaagd de beste oplossing te bieden met maximale risicobeheersing voor de opdrachtgever.”

Aanbesteden volgens prestatiecontracten zoals bij de Groningse rioolwaterzuiveringsinstallatie gebeurde, wint in de (semi)publieke sector langzaam terrein. Daardoor verandert de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Waterschappen, corporaties en zorginstellingen moeten wennen aan een nieuwe rol. Voor de bouw is dat niet anders.

“Het is een interessant leerproces,” zegt Remond Molenkamp. Als vestigingsmanager Arnhem van Vastbouw doet hij veel werk voor corporaties en lagere overheden. Molenkamp zette voor het kennisproject ‘Op weg naar de goede vraag’ van Hogeschool Utrecht zijn ervaringen met anders aanbesteden op een rijtje.

Van traditioneel aanbesteden zijn de nadelen inmiddels overbekend, stelt hij. “Een wethouder die snel wil scoren, gaat voor een school of een brandweerkazerne met de laagste aanbieder in zee. Maar ik geef je op ‘n briefje dat hij na een paar jaar een probleem heeft omdat het toch allemaal niet zo voordelig is uitpakkt als hij had verwacht.”

Een school bouwen kan ook anders. Zo werd Vastbouw geselecteerd door een schoolbestuur in Boxmeer dat een nieuw gebouw wilde, maar geen ervaring als opdrachtgever had. Het bestuur had alleen een aantal functionele eisen op papier gezet. Prijsopgave deed niet ter zake; er was een vast budget beschikbaar en daarvoor moest het gebouw worden gerealiseerd.

Molenkamp: “Het bestuur zocht zelf de architect, de installateur en het onderhoudsbedrijf uit. Er werd heel bewust op familiebedrijven geselecteerd. Die laten de langetermijnvisie prevaleren en dat is belangrijk bij een onderhoudscontract voor veertig jaar. De vraag aan de markt was: kun je garanderen dat de opdrachtgever krijgt wat hij vraagt? Bijvoorbeeld dat de temperatuur in de leslokalen constant 18 tot 22 graden is gedurende een lange reeks jaren.”

Een nieuwbouwwerk op dergelijke voorwaarden aannemen was voor Vastbouw een novum. Het werd een leerzame ervaring. Molenkamp: “Er zijn veel dingen goed gegaan maar er waren ook punten waarop we slimmer en handiger hadden kunnen opereren. De tijdsdruk was behoorlijk hoog waardoor we soms te pragmatisch te werk gingen. Dan zeiden we omwille van de tijd: jongens, we moeten door! Daardoor hebben we niet aan alle eisen kunnen voldoen.” Het bijzondere aan het project in Boxmeer was dat het werd gerealiseerd zonder bouwovereenkomst. Molenkamp: “Als je goede partners hebt en het vertrouwen is aanwezig, dan heb je soms helemaal geen contract nodig.”

Vertrouwen is ook het eerste woord dat Klaartje Molthof in de mond neemt als haar wordt gevraagd naar haar ervaringen met nieuwe aanbestedingsvormen. Molthof, commercieel manager bij BAM Woningbouw: “Het komt vaak neer op vertrouwen hebben in elkaar. Dat is lastig, want vertrouwen ontstaat meestal pas gedurende de samenwerking. In nieuwe vormen van samenwerking wordt dit principe juist omgedraaid. Dit is een leerproces en vraagt om een andere mindset.”

Volgens Molthof blijkt keer op keer dat de interactie tussen mensen en de wil om het beste in een project naar boven te halen, doorslaggevend is bij het al dan niet tot stand komen van een transactie. “Vaak lopen projecten stroef doordat de communicatie niet soepel loopt. Of doordat men te veel vasthoudt aan standaard procedures. Dit komt de inhoud en kwaliteit van een project niet ten goede.”

Bewonerscommunicatie

Door goede communicatievaardigheden met bijvoorbeeld bewoners kan een opdrachtnemer een belangrijke toegevoegde waarde hebben voor de opdrachtgever. Molthof geeft een praktijkvoorbeeld. Met het oog op de benodigde instemming van 70 procent van de huurders wilde de opdrachtgever per se de bewonerscommunicatie zelf doen. Molthof: “Maar omdat de opdrachtgever sommige specifieke vragen van de bewoners niet kon beantwoorden, kwamen wij automatisch meer met hen in contact. Door onze open houding en doordat wij hun wensen in haalbare oplossingen wisten om te zetten, was de 70 procent in no time bereikt.” Als opdrachtnemer moet je ook routines en vooronderstellingen durven loslaten, meent Molthof. Het gaat om het ontdekken van ‘de vraag achter de vraag’. “Kijk met een open blik en neem niet automatisch aan dat jouw oplossing de juiste is. Wij hadden bij een renovatieproject een mooie uitgetimmerde koof bedacht om een rookkanaal aan het zicht te onttrekken. De bewoners kwamen met een veel simpelere oplossing, die én goedkoper was én beter voldeed aan hun wensen.”

Prestatiecontracten stellen opdrachtnemers voor uitdagingen en boren bij hen onderbelichte kwaliteiten aan. “Wachten tot er een bestek op de deurmat valt, is er niet meer bij. Je moet heel proactief worden en continu bezig zijn met samen slimme oplossingen te bedenken,” aldus Molthof.

“De bouw moet ook de hand in eigen boezem durven steken,” vindt ook Molenkamp. “Je moet er niet van uitgaan dat jij de wijsheid in pacht hebt, je moet ook oog hebben hoe de ander denkt.” Om te begrijpen hoe beslissingstrajecten bij opdrachtgevers verlopen, contracteerde Vastbouw een manager onderhoud met vijftien jaar ervaring bij een corporatie. “Zo kunnen wij nadenken over het onderhoud op hetzelfde niveau als de opdrachtgever. Dat heeft duidelijk tot verbeteringen in onze dienstverlening geleid.”

Omdat opdrachten in technische en soms ook financiële zin steeds complexer worden, verwacht zowel Molthof als Molenkamp dat prestatiecontracten in de (semi)publieke sector steeds meer de norm zullen worden. Molenkamp verwijst naar een opdracht voor de bouw van 31 ecologische, zelfvoorzienende woningen in Nijmegen met als bouwmaterialen onder meer stro en leem. De huizen worden voorzien van zonnepanelen en niet aangesloten op het riool en het gasnet. “De opdrachtgever, een corporatie, treedt enkel op als bank; zij stelt de grond beschikbaar en financiert en laat de ontwikkeling van het plan volledig over aan de aannemer en de bewoners. Je bouwt die woningen tenslotte voor de bewoners, niet voor de directeur van de corporatie. Ik denk dat het in de toekomst vaker zo zal gaan.”

6 Goede contracten bieden nog geen garantie
voor een goed project



HOOFDSTUK 6 - Goede contracten bieden nog geen garantie voor een goed project

Van uitvraag naar contractmanagement, projectmanagement en samenwerking

Auteurs: Matthijs Kuhlmann
en Christoph Maria Ravesloot

We zijn al een eind op weg naar de totstandkoming van een prachtig project. Inmiddels zijn we in zee gegaan met de partner van wie we hopen dat hij het beste past bij de gewenste samenwerking en de totstandkoming van het project. Het is echter nog een hele kunst om ervoor te zorgen dat de ideale partner dat ook blijft tot het einde. Welke mogelijkheden en valkuilen zijn er in het managen van deze relatie?

Alles is project

In de bouw worden werken uitgevoerd in de vorm van projecten. Bij nieuwe contractvormen horen nieuwe projectmanagementmethoden. De uitvoering van projecten begint met de voorbereiding. Na de definitieve gunning bij een aanbestedingsprocedure is het inkoopproces afgerond, de nieuwe manier van projecten managen zou dan moeten beginnen. Wanneer het contract is getekend komen opdrachtgever en opdrachtnemer in een andere verhouding tot elkaar te staan. Bij een traditioneel bestek is de concurrentiedruk eraf, en zal de aannemer mogelijk de neiging hebben tot opportunistisch gedrag in zijn eigen voordeel. Bij een geïntegreerd contract zal de opdrachtgever op gepaste afstand moeten blijven staan, maar hij zal wel voldoende geïnformeerd willen worden over de voortgang in termen van tijd, geld en kwaliteit. Het gaat nu niet langer om wie het meeste belooft, maar om wat waargemaakt wordt. Dit is een nieuwe manier van werken met een andere methode van projectaansturing.

In de basis gaat contractmanagement nu over het sturen op uitkomsten en over het sturen van het proces volgens de nieuwe contractcriteria. Daarmee is projectmanagement een belangrijk onderdeel van de waardeketen: de kwaliteit wordt nu waargemaakt. Om tijdig te kunnen bijsturen, is goed zicht nodig op de traditionele beheersingsfactoren geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit (GOTIK). De harde kant van contractmanagement is daarmee duidelijk: de juiste prikkels bedenken en gebruiken om de aannemer scherp te houden – denk aan betalingstermijnen, bonus-malusregelingen of prestatiemetingen die in volgende projecten worden meegewogen. Maar er is meer. De projectmanagers, van beide kanten, moeten vooral samen sturen. De zachte kant van contractmanagement is nu net zo belangrijk als de harde. Pas in een goede, professionele relatie kunnen mensen elkaar ook werkelijk vertrouwen – al is de *harde* prestatie nog zo goed: het moet wel aangenomen worden. Daarom wordt in grote projecten al flink ingezet op de samenwerking tussen teams van opdrachtgever en opdrachtnemer, met als doel om elkaars belangen te kennen en te erkennen.

Belemmerende factoren

Uit onderzoek onder projectmanagers en projectteamleden blijkt dat innovatieve projecten op verschillende schaalniveaus en binnen verschillende geïntegreerde contractvormen vastlopen op samenwerking. De *interne samenwerking* is daarbij het meest belemmerend. De minst belemmerende factor bleek voor de projectmanagers en -teamleden altijd de inhoud: *ontwerpen, rekenen en tekenen*. Dat is begrijpelijk, want dat is de hoofdcompetentie van projectteamleden en hun grootste uitdaging. Over twee tussenliggende factoren: *projectmanagementsturing op GOTIK* (geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit) kwam op de tweede plaats van belangrijke verstoringen bij gemiddeld jonge teams. De nadere tussenliggende factor, *samenwerking met mensen buiten het projectteam en met mensen uit de projectomgeving*, was bij gemiddeld meer ervaren teams de op een na grootste belemmering.

Bij nader onderzoek naar de projectmanagementbenadering binnen deze projecten, bleek dat er maar weinig agendatijd is voor *interne en externe samenwerking*, de meest belangrijke belemmerende factoren!

Aan de andere kant zijn er gevallen bekend van nieuwe verdienmodellen in de bouw, waarbij veel tijd is besteed aan samenwerking. Een nieuw project is ontworpen, voorbereid en uitgevoerd, zonder dat de opdrachtgevers en opdrachtnemers (voor zover daar vanuit traditioneel perspectief nog sprake van is) een samenwerkingsovereenkomst ondertekenden. Het vertrouwen en de bijbehorende leer- en correctiemechanismen zijn zo sterk verankerd in de persoonlijke competenties en gedrag, dat grote conflicten uitblijven. Opportunistisch gedrag komt weinig voor en heeft geen betekenis omdat het besef van een gezamenlijk doel sterker en groter is.

Contractvormen

Er zijn grofweg drie vormen van contractmanagement in de bouw. In de eerste plaats het traditioneel bekende 'directievoeren en toezichhouden', waarbij een aannemer onder aanwijzing van de opdrachtgever een werk realiseert. Het is duidelijk wie hier de bovenliggende partij is: de opdrachtgever vraagt en stuurt, de aannemer heeft dit te realiseren. Wanneer je als opdrachtgever precies weet wat je wilt hebben en je kunt technisch voorschrijven hoe dit gerealiseerd moet worden, is dit een goede manier van werken. Maar als de opdrachtgever deze zekerheden niet heeft en meer gebruik wil maken van de expertise, ervaring en innovaties van de opdrachtnemer, dan zal het contractmanagement veranderen.

Een tweede vorm van contractmanagement is 'externe kwaliteitsborging'. Eigenlijk is dit een mengvorm van de traditionele 'directievorming' en een derde vorm waarbij niet alleen het hoe, maar ook het wat volledig vrijgelaten worden (zie ook hieronder). Mogelijk wordt er nog wel op basis van een bestek gecontracteerd, maar de wijze van bouwen wordt vrijgelaten. De aannemer krijgt de verplichting om vooraf een projectkwaliteitsplan op basis van functionele specificaties uit te werken en te implementeren. Het doel is de gevraagde functionele kwaliteit te leveren. Op basis van dit plan markeert de opdrachtgever stop- en bijwoonpunten: momenten waarop de opdrachtgever zelf aanwezig wil zijn als toets op de kwaliteit. Stoppunten zijn hierbij punten waarbij de aannemer niet verder mag, voordat de aannemer de gevraagde functionele kwaliteit aantoonbaar heeft gemaakt. Bijwoonpunten zijn punten waar de opdrachtgever meekijkt, zonder dat er directe consequenties aan verbonden zijn.

De derde meer vrije vorm (die we hierboven al kort omschreven) valt onder de categorie geïntegreerde contracten. Dat is de categorie waarin de methodes van System Engineering en risicomanagement passen. Deze wijze van contractmanagement kan worden samengevat als systeemgerichte contractbeheersing, of een afgeleide vorm daarvan. De naam zegt het al, er wordt vooral gekeken naar het systeem zoals dat moet worden opgeleverd. Hoe dit wordt gedaan, is risicogestuurd: opdrachtgeverrisico's waarop de opdrachtnemer geen invloed heeft worden door de opdrachtgever gedragen en beheerst, opdrachtnemersrisico's waarvan de opdrachtgever geen restgevolg heeft worden door de opdrachtnemer beheerst. Het grijze gebied daartussen is interessant: opdrachtnemersrisico's met mogelijke gevolgen voor de opdrachtgever en opdrachtgeverrisico's waarop de opdrachtnemer invloed kan uitoefenen.

Wel moeten we hierbij aantekenen dat bij geïntegreerde contracten op basis van functionele eisen, de rol van opdrachtgever en die van opdrachtnemer tijdens het proces van partij kunnen wisselen en dat deze rollen niet zuiver weer te geven zijn. Vaak is het gezamenlijk belang bij samenwerking groot. Opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen risico's uitruilen of overdragen. Op basis van een risicoafweging kunnen de partners op basis van de methodiek 'plan-do-check-act' een zogenaamde *toetsingsmix* voorstellen. Er kunnen systeemtoetsen op een gezamenlijk kwaliteitssysteem of op gescheiden kwaliteitssystemen van de diverse partijen worden uitgevoerd. Zowel procestoetsen op het functioneren van het kwaliteitssysteem van de opdrachtnemer, als producttoetsen op de eindproducten van de opdrachtnemer worden ingezet om de kwaliteit continu te toetsen.

Overigens kan systeemgerichte contractbeheersing ook in de ontwerpfase worden toegepast, bijvoorbeeld om het contract met een ingenieursbureau te managen. Rijkswaterstaat heeft hier positieve ervaringen mee. De uitkomsten van toetsen worden ook gebruikt om de rechtmatigheid en doelmatigheid van betalingen aan te tonen. Ze zijn daarmee van direct financieel belang voor de opdrachtnemer, omdat betalingen kunnen worden opgeschort totdat de kwaliteit aantoonbaar voldoet. Dat is een belangrijke *prikkel*.

Meer- en minderwerk

Ongeacht de contractvorm en de wijze van contractmanagement, zullen er altijd discussies zijn over meer- en minderwerk. Dit heet in de verschillende contracten anders en zal ook tot ander gedrag bij de contractpartners leiden. Bij een bestek is er sprake van meer- en minderwerk als er meer of minder gedaan moet worden dan in het bestek staat. Dit kan zijn in relatie tot een gespecificeerde, verrekenbare hoeveelheid, bijvoorbeeld als er meer vierkante meters straatwerk gerealiseerd worden dan in het bestek staat. Of wanneer een activiteit aanvankelijk niet gespecificeerd was, bijvoorbeeld straatwerk realiseren waar eerst asfalt gevraagd was. Wanneer een contract op basis van de UAV-gc wordt aangenomen, is in principe de opdrachtnemer verantwoordelijk voor alle activiteiten die nodig zijn om de gevraagde functionaliteit te realiseren. Er wordt een vaste prijs afgegeven. Dit voorkomt discussies over meer- en minderwerk, maar maakt de discussie of een bepaalde activiteit bijdraagt aan de gevraagde functionaliteit van het werk nodig en interessant. Want wijzigingen in functionaliteit zijn reden voor een verrekening. Dergelijke functionele wijzigingen kunnen opgevat worden als een contractwijziging.

Fases zijn niet lineair

Net zoals een opdrachtnemer vaak een projectkwaliteitsplan maakt, zal een opdrachtgever een plan van aanpak maken voor de gewenste manier van contractmanagement. Voor ieder contract zal een plan voor contractmanagement moeten worden opgezet, maar dit kan per fase steeds verschillend zijn. Er kunnen aspecten van ontwerp en engineering onder vallen en/of aspecten van beheer en exploitatie bijvoorbeeld bij DBM- of DBFMO-contracten. Dit plan wordt ook wel een contractbeheersplan genoemd. In dit plan komt aan bod wat van de opdrachtnemers contractueel gevraagd wordt, en wat dit vraagt van de opdrachtgever. Denk hierbij aan benodigde inzet van medewerkers of externen, procedures van vrijgeven en acceptatie, en normen die bij deze procedures worden toegepast. Hoewel de fases bij geïntegreerde contracten als een lineair proces beschreven worden, zullen deze in de praktijk de nodige overlap met elkaar vertonen. Vaak ligt daar een kans voor opdrachtnemers. Door risicomanagement daarop aan te passen, kan een grotere reactietijd worden ingepland met als gevolg minder kans op gevolgschade. Zeker bij succesvolle teams, waar samenwerking voorop staat, zal een goed contractbeheersplan gevolgschade kunnen voorkomen. Projectteamleden zijn getraind om snel te reageren en samen in te grijpen indien nodig.

Gegevens verzamelen

Wanneer het contract uit meer dan de realisatie bestaat, zal in het contractbeheersplan ook aandacht moeten uitgaan naar de voorbereidende fases.

Denk hierbij aan:

- een beheerst ontwerpproces;
- een gedegen proces om aan te tonen dat aan gestelde eisen wordt voldaan door middel van verificatie;
- raakvlakmanagement tijdens de ontwerpfase.

Wanneer een project meer geïntegreerd en daardoor mogelijk complexer wordt, kan een opdrachtnemer processen beschrijven voor:

- het verder afleiden van technische eisen van de functionele specificatie;
- het opnemen van de bestaande situatie;
- het uitvoeren van risico- en veiligheidsmanagement.

Let wel, dit zijn processen die door een opdrachtnemer uitgevoerd worden en die de opdrachtgever zal willen controleren om te kunnen bijsturen wanneer nodig.

De mix van toetsen en accepteren die in het contract wordt opgenomen, is mede gebaseerd op afwegingen uit het contractbeheersplan: zit de opdrachtgever dicht op de opdrachtnemer, of werkt hij meer op afstand? Afhankelijk van de projectkarakteristieken, voorziene risico's en overdracht van risico's, maken opdrachtnemer en opdrachtgever hierin keuzes. Zo zullen voor de aanpassing van een snelweg vooral de fasering en de

beschikbaarheid van doorslaggevend belang zijn; die vormen dus een *stoppunt*. De aanpassing van een gemeentehuis vraagt vooral om goede vormgeving. Er kan een *stoppunt* worden aangebracht voordat de opdrachtnemer naar de welstandscommissie gaat. Geïntegreerde contracten bestaan vaak uit aan elkaar geregen projecten. Delen in de plannen, en fasen in de risico- en beheerplannen, kunnen opgevat worden als projecten. Stop- en bijwoonpunten zijn dan begin- en eindpunten van onderdelen, waardoor separate projecten ontstaan. Tijdens dergelijke stop- en bijwoonpunten kunnen rollen en personen veranderen. Bij deze momenten (aan het begin en eind van projecten of fasen) leggen partijen de basis voor verdere samenwerking. Op deze momenten moet dus niet alleen de inhoud, maar vooral ook weer de samenwerking worden geagendeerd. Er vindt niet alleen overdracht van inhoudelijke punten plaats, ter verificatie bijvoorbeeld, maar vooral ook van personen aan elkaar en over hoe samengewerkt wordt.

“Suboptimale samenwerking binnen je eigen bedrijf? Dan is de samenwerking met andere bedrijven op hetzelfde niveau.”

Ronald van Lith, Openbaar Belang

Project Start Up (PSU)

De start van de daadwerkelijke realisatie is in het algemeen gekoppeld aan een definitieve goedkeuring door de opdrachtgever. Bijvoorbeeld door het aanbesteden van het bestek, maar bij een geïntegreerd contract zou dit ook kunnen gebeuren door de acceptatie van een definitief ontwerp.

Naast dat duidelijk is *wat* er gebouwd gaat worden, is voor veel opdrachtgevers ook belangrijk *hoe* er gebouwd gaat worden. Dat betekent dat in het contractbeheersplan zal worden uitgewerkt welke projectkwaliteitsplannen gereed moeten zijn, voordat een opdrachtnemer mag beginnen met een bepaalde fase of activiteit. Daarvoor wordt steeds vaker met een Project Start Up (PSU) gewerkt. Een PSU is duidelijk anders dan een kick-off. Bij een kick-off ligt het accent op een rituele bijeenkomst, waarbij de intentie en doelstelling vooral naar buiten worden uitgedragen. Bij een PSU maken partijen de nodige afspraken en agenderen ze mogelijke belemmeringen. Uit onderzoek blijkt dat PSU's realisatieprocessen in projecten versnellen. Bij PSU's kan – afhankelijk van de complexiteit van het project – de lengte van de bijeenkomst korter of langer zijn. Daarnaast zullen op basis van inschattingen van projectleiders en projectteamleden agendapunten korter of langer worden geprogrammeerd.

Op een PSU kunnen vier typen onderwerpen worden besproken:

1 inhoudelijke onderwerpen

Deze betreffen het ontwerpen, rekenen en tekenen en het oplossen van het inhoudelijke vraagstuk.

2 organisatorische onderwerpen

Deze richten zich op geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit (GOTIK), om het projectmanagement en de projectadministratie te optimaliseren.

3 onderwerpen gericht op optimale samenwerking rond het projectteam

Hierbij gaat het om samenwerking in het projectteam en tussen de projectteams van opdrachtgevers- en opdrachtnemerskant. Soms hoort daar ook een derde partij bij, bijvoorbeeld bij verrekenbare hoeveelheden of advieswerkzaamheden van onafhankelijke partijen of overdracht van risico's naar onafhankelijke partijen.

4 onderwerpen gericht op samenwerking met de omgeving van de projectteams

Denk aan samenwerking met overheden, pers, belangengroepen en eindgebruikers.

Uit de eerder genoemde enquêtes onder projectleiders en projectteamleden valt ook te concluderen hoeveel tijd aan welke onderwerpen gespendeerd zou moeten worden om de verwachte belemmeringen te bespreken en mogelijk te voorkomen:

- De meeste aandacht en tijd zouden moeten gaan naar samenwerking in het projectteam.
- Vervolgens zou tijd moeten worden besteed aan samenwerking van het team met de omgeving. Daarbij valt te denken aan actoranalyse, stakeholderanalyses of het bespreken van persberichten, persmomenten of mediatraining. In toenemende mate komt daar ook het omgaan met sociale media bij, zoals LinkedIn, Twitter en Facebook.
- Als derde zal tijd nodig zijn om de nieuwe manier van projecten managen te bespreken. Dat kan zijn omdat administratieve handelingen anders zijn dan gebruikelijk, of om risico's te bespreken en acties te plannen. Tevens kunnen kwaliteitsplannen, verificatie en validatieprocedures en *stop- en bijwoonpunten* worden besproken en gepland.
- Als laatste is er tijd nodig voor de inhoudelijke ontwerp-, reken- en tekenpunten. Hieronder valt ook het raakvlakmanagement waarbij specificaties van deelontwerpen op elkaar moeten worden afgestemd.

Een PSU geeft geen garantie

Tijdens de realisatie zijn vooral de opdrachtnemers aan zet. De opdrachtgever is als directievoerder of als *verificator* verantwoordelijk voor de bijsturing van de uitvoerders. Het contract geldt daarbij als richtsnoer. De ervaring leert dat een foutloos en compleet technisch bestek een zeldzaamheid is. Een functionele specificatie is zeker voor interpretatie vatbaar, en dat is ook de bedoeling; de uitvoerders wordt gevraagd met hun sterke kanten en innovatie te komen om de specificaties waar te maken. De taak van de directievoerende projectleider is belangrijk. Om een project binnen de gestelde tijd- en geldkaders te kunnen realiseren is regelmatige bijsturing nodig, zowel op de gebruikelijke inhoudelijke en organisatorische verstoringen als op verstoringen van interne en externe samenwerking. Naarmate er meer externe kwaliteitsborging of een geïntegreerde contractvorm wordt toegepast, verandert de rol van de opdrachtnemer van *opvolgen* in *aantonen*. Het proces van aantonen is belangrijk voor de opdrachtgever. Het helpt om grip te houden op en om vertrouwen te houden in de uitvoering, en om zicht te krijgen op het te behalen resultaat. Hier geldt dat verschillende projecten om verschillende contractbeheersing vragen en om een andere verdeling van de aandacht voor projectmanagement en samenwerking.

Project Follow Up (PFU)

Uit onderzoek blijkt ook dat de verstoringen in en rond projectteams zo dynamisch kunnen zijn, dat de afspraken van een PSU een korte halfwaardetijd hebben. Reeds na enkele weken zijn de projectleiders ingehaald door de werkelijkheid. Waar deze projectleiders vroeger (bij eenvoudige contracten op basis van technische eisen) gingen compenseren door teamleden en elkaar te informeren en aan te sturen, blijkt dat bij geïntegreerde contracten dit gedrag te veel tijd te kosten. Het is sneller én goedkoper om na zes tot acht weken opnieuw een projectbijeenkomst te beleggen. Dit heet dan een Project Follow Up (PFU). Ook op deze PFU kunnen de vier typen verstoringen weer naar verhouding van complexiteit en volgens inschatting van de projectteamleden geagendeerd worden. Bij grote complexe projecten kan een PFU zomaar weer anderhalve dag duren.

Project Closing Down (PCD)

Wanneer tot slot ook een beheer- en onderhoudsverplichting of zelfs exploitatieverplichting is aangegaan, behoort ook deze fase tot de reikwijdte van het contractbeheersplan. Vaak specificeren partijen deze fases in termen van te behalen prestaties. Het contractmanagement moet hierop aansluiten. Dit is een typisch inhoudelijk onderwerp voor een Project Closing Down (PCD). Denk bijvoorbeeld aan het kunnen aantonen van een beschikbaarheid van ten minste 99,98 procent van de infrastructuur, of het kunnen aantonen van een tevredenheid over het binnenklimaat van ten minste 85 procent van de gebruikers. Het contractbeheersplan vertaalt de contractuele afspraken met betrekking tot monitoring naar de activiteiten die de opdrachtgever daarvoor moet doen. Bijvoorbeeld met een systeemtoets aantonen dat het systeem van monitoring voldoet, of met een steekproefsgewijze toets testen of uitkomsten van de monitoring aansluiten bij de realiteit. Bij de complexe projecten van Rijkswaterstaat en de Rijksgebouwendienst heet dit ook wel BOM: de koppeling tussen betalingen aan de opdrachtnemer, op basis van in de outputspecificatie vereiste prestaties, aan te tonen door goede monitoring. Ander inhoudelijke punten zijn overdracht van BIM-omgeving, afronden van revisietekeningen, opleveren van handleidingen, onderhoudsaanwijzingen, archiveren van projectdocumenten enzovoorts.

Onderzoek toont aan dat slechts weinig projectmanagers een PCD laten organiseren. Dit komt voort uit het opportunistische gedrag dat samenging met traditionele contractvormen. Bij de nieuwe contractvormen is dat gedrag overbodig en zal de behoefte aan een PCD toenemen. Met ondersteuning van software zoals BIM zal het organiseren van een PCD eenvoudiger worden. PCD's zijn bij uitstek geschikt voor overdracht van kennis, ervaring, vertrouwen en teamsucces aan opvolgende projectteamleden.

Project- en contractmanagement zijn verweven

Gedurende het hele project spelen de randvoorwaardelijke processen 'samenwerking in en buiten het team'. Die zouden meer tijd en aandacht moeten krijgen. Denk aan activiteiten in het kader van project- en omgevingsmanagement of digitale projectondersteuning. Het aspect omgevingsmanagement is belangrijk voor opdrachtgevers, vooral bij publieke opdrachtgevers die een nauwe en complexe democratische relatie hebben met die omgeving. Wanneer hier veel verantwoordelijkheden aan de opdrachtnemer worden gelaten, zal de opdrachtgever zicht willen hebben op hoe deze verantwoordelijkheden worden ingevuld en of de omgeving hiermee tevreden is. Dat kan op een PSU en PFU's gezamenlijk worden besproken, bijvoorbeeld in een gezamenlijk persbeleid.

Contractmanagement vraagt een zekere afstand tot het werk wanneer systeemgerichte contractbeheersing toegepast wordt. Maar het menselijke contact mag daarbij niet helemaal verdwijnen. Daarom moet hiervoor ook tijd worden gereserveerd. Zoals al aangegeven, is de zachte kant volgens projectteamleden zelf belangrijker dan de technisch-inhoudelijke harde kant. Deze zachte kant was in traditionele contractvormen minder in systemen en methodes te vatten en daardoor minder grijpbaar. Uit evaluaties en onderzoeken kunnen belangrijke lessen worden getrokken. Als project- en contractmanagement steeds meer verweven raken en steeds meer overdrachtsmomenten kennen, dan is het handig, doelmatig en ook leuker daarin vooral op samenwerking te sturen.

Samenwerking kun je op de volgende manier concreet maken:

■ **Betrokkenheid**

De voedingsbodem voor de samenwerking wordt met het aanbestedingsproces gelegd, maar ook daarna is voldoende betrokkenheid op alle niveaus van belang om te laten zien dat het project ertoe doet. Niemand vergeten en niemand overslaan vergroten de sociale veiligheid in teams en daarmee de betrokkenheid.

■ **Vertrouwen**

Zoek een balans tussen 'toenadering zoeken en vertrouwen nemen' en 'afstand houden en vertrouwen geven'. Maak ruimte voor vertrouwen door besluitvorming unaniem te maken en ieder projectteamlid persoonlijk de gelegenheid te geven een besluit te verbeteren.

■ **Gemeenschappelijke belangen en incentives**

Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers zijn gebaat bij een oplevering volgens contract. Denk na over prikkels, hard of zacht, die dit gevoel kunnen versterken. Bijvoorbeeld een gedeelde verantwoordelijkheid en beloning voor overname van risico's.

■ **Gezamenlijke partnering en evaluatie**

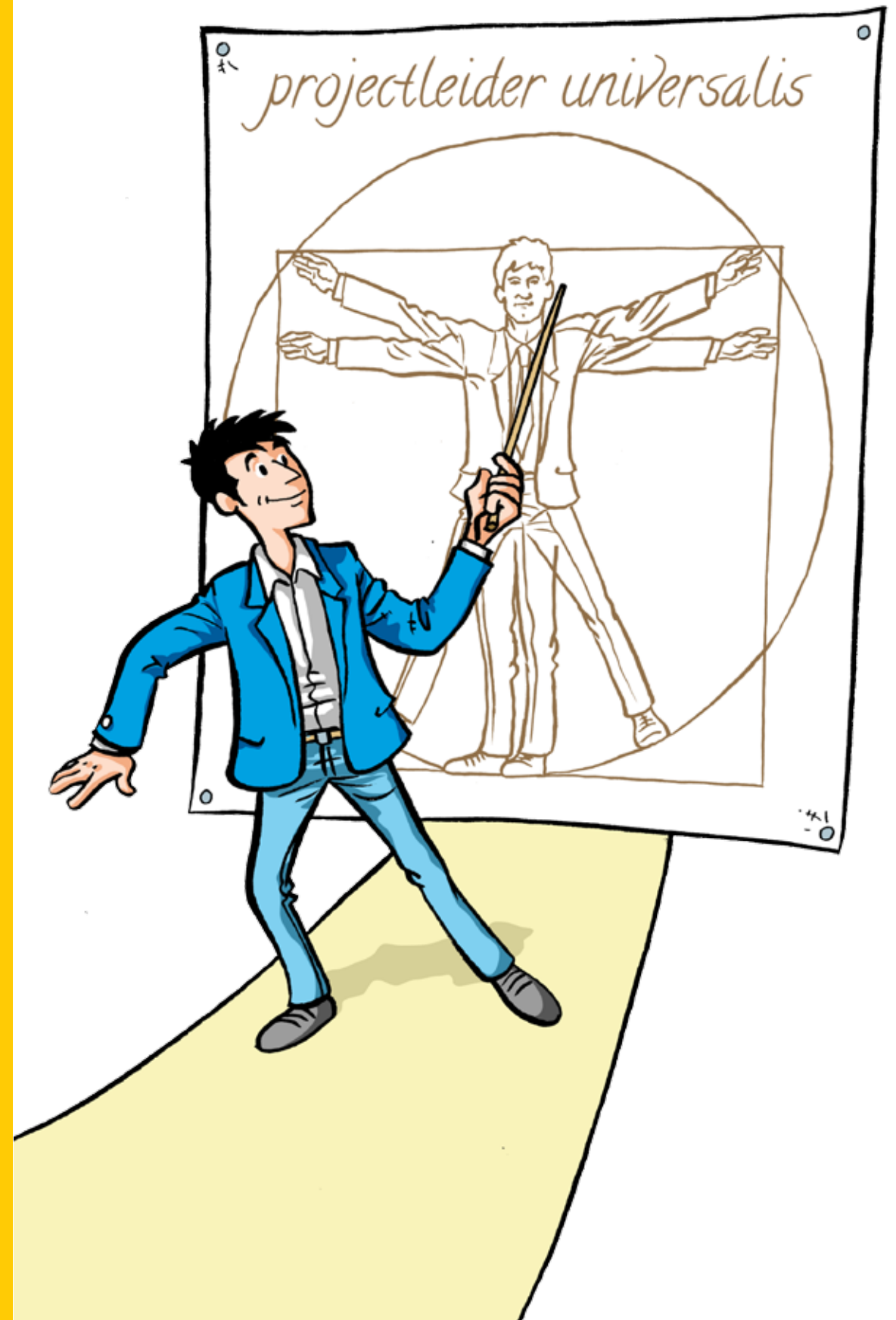
Agendeer ruim tijd voor teambuilding en samenwerking. Zowel in de teams van opdrachtnemer en opdrachtgever afzonderlijk als gezamenlijk. Afhankelijk van de grootte van het project kan dit verschillende vormen aannemen en mag dit tot 60 procent van de tijd kosten.

■ **Prestatiemetingen**

Maak het zachte meetbaar, door tussentijds te evalueren hoe de voortgang is in harde beheersingstermen en zachte aspecten als samenwerking, oplossend vermogen en communicatie. Stuur regelmatig enquêtes rond met de vraag waar belemmeringen zijn of verwacht worden, en agendeer het onderwerp op gezamenlijke bijeenkomsten.

Het gaat ook om de houding die partijen uitstralen en concreet gedrag dat ervaren wordt. Een contractmanager die denkt vanuit het perspectief dat een contract gestold wantrouwen is, werkt anders dan een contractmanager die gelooft dat het beste contract in de kast blijft. Als projectmanagement en contractmanagement verweven kunnen worden door veel aandacht te schenken aan samenwerking, kan de potentie van geïntegreerde contracten optimaal worden benut. Deze potentie is in kwaliteit, risicobeheersing, duurzaamheid en proceskwaliteit groter dan die van optimaal uitgevoerde traditionele contracten op basis van laagsteprijsaanbesteding.

7 De projectleider als spin in het web



HOOFDSTUK 7 - De projectleider als spin in het web

Het benodigde profiel van een projectleider bij ketensamenwerking

Auteurs: Ruben Vrijhoef en Karolien Visscher¹

Nu we een goede vraag, een goed aanbod, een goed contract en goede management-methoden hebben, is de menselijke factor het allesbepalende sluitstuk of een project succesvol wordt. Projectleiders zijn daarin de centrale personen, die verbindend moeten optreden. Enerzijds om het project goed verbonden te houden aan de gestelde doelen en de belangen van de organisatie. Anderzijds om de betrokken partijen verbonden te houden in een constructieve samenwerking gericht op de succesvolle totstandkoming van het project. Welke verbindende competenties bezit de ideale projectleider?

Traditioneel bestaan projectmanagementcompetenties uit een mix van technische, organisatorische en sociale vaardigheden, zoals bijvoorbeeld de IPMA (2013) voorschrijft. Nieuwe, meer *strategische* samenwerkingsvormen in de bouwsector, zoals ketensamenwerking en ketenintegratie (Vrijhoef, 2011), stellen andere en *hogere* eisen aan projectleiders. Ketensamenwerking is al enige tijd een thema waar in de woningbouw, en met name in de corporatiesector, veel belangstelling naar uit gaat. Dit vraagt om een andere mix van verbindende vaardigheden van de projectleider. De vraag is echter: welke vaardigheden zijn dat precies, en hoe ziet die mix eruit? In dit hoofdstuk wordt een theoretische verkenning gedaan naar de verbindende vaardigheden in het licht van ketensamenwerking bij woningcorporaties.

Spanningsveld bij ketensamenwerking

Wanneer in een organisatie ketensamenwerking wordt opgestart ontstaat er een spanningsveld tussen de behoefte om te experimenteren en leren en de behoefte om (positief) resultaat te bereiken met deze nieuwe manier van werken. Zowel de betrokken projectteamleden als het management moeten met dit spanningsveld om kunnen gaan. Voor het bereiken van dit doel is een aantal relevante competenties nodig:

- **visionair leiderschap**
Het verbinden van de lange met de korte termijn;
- **ondernemend leiderschap**
Zorgen dat acties ook daadwerkelijk uitgevoerd worden;
- **verbindend leiderschap**
Het koppelen van en verbindingen leggen tussen de verschillende partijen.

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op het eerste deel van de masterthesis van Karolien Visscher, over verbindende projectmanagementcompetenties bij strategische samenwerking, met name ketensamenwerking in de woningbouw. Met deze thesis rondt zij de Master of Project Management bij Hogeschool Utrecht af, begeleid door Ruben Vrijhoef.

De meerwaarde van ketensamenwerking

Ketensamenwerking impliceert intensievere en meer integrale samenwerking dan men traditioneel gewend was. Om dit te kunnen bereiken zal er meer aandacht moeten uitgaan naar 'softe' aspecten als flexibiliteit, het creëren van vertrouwen in het projectteam en het denken in belangen van betrokkenen. Uiteraard moeten daarbij de 'harde' aspecten als sturing op tijd, geld en kwaliteit niet uit het oog worden verloren. In plaats van enkel naar het eigen deel van de schakel te kijken, zijn partijen zich steeds meer bewust van de voorliggende en opeenvolgende schakels. Doordat de blikken worden verruimd en de gehele keten steeds meer in beeld is, kunnen partijen veel bewuster met deze complexe bouwopgave omgaan.

Er wordt veel gesproken over ketensamenwerking om verspilling te voorkomen. In de praktijk blijkt het echter lastig om partijen bij elkaar te brengen. Ketensamenwerking kan een meerwaarde hebben in de aanpak van complexe problemen en kan meerwaarde bieden in tijden waarin de klant het steeds meer voor het zeggen heeft. Het bevordert dat partijen gebruikmaken van elkaars expertise en contacten. Daarnaast voorkomt ketensamenwerking dat partijen dezelfde problemen afzonderlijk gaan aanpakken.

De werkwijze bij ketenintegratie kenmerkt zich door aspecten als openheid, vertrouwen en gedeelde belangen. Verder worden er langetermijnrelaties aangegaan, speelt risicodeling een belangrijke rol en wordt de opdrachtnemer vroeger bij het bouwproces betrokken. Het spreekt voor zich dat deze benadering gevolgen heeft voor de wijze waarop de samenwerking in dit soort projecten vorm krijgt. Ketensamenwerking vergt nieuwe competenties van directies, management en uitvoerders.

Ketensamenwerking is gericht op het verbeteren van processen en producten. In elke samenwerkingsrelatie dient de zorg voor het proces en de zorg voor het welzijn van de onderlinge relaties te zijn belegd. Dat vereist wel speciale kwaliteiten en een bewuste invulling van de procesrol. Er moet sprake zijn van gegund gezag en vertrouwen. Echte ketensamenwerking vergt meer dan de intentie om met een andere partij samen te werken en heeft directe gevolgen voor de werkwijze en projectaanpak (Noordhuis et al., 2012). Het begint ermee de eigen rol te kennen in relatie tot andere rollen. De samenwerking komt nog een stap verder met de juiste vaardigheden en bewustwording van de rol en belangen van de ander (Visser, 2012).

Het succes van ketensamenwerking hangt af van een goede afstemming tussen processen met een reële resultaatgerichte focus op het eindproduct, duidelijke rolverdelingen en transparante communicatie, de juiste middelen en vaardigheden en inzichten bij de samenwerkingspartners.

Het spanningsveld waarbinnen de projectleider moet zien te laveren betreft enerzijds het ruimte bieden aan leren en innoveren en anderzijds het behalen van resultaten, besluitvaardigheid en betrouwbaarheid. De belangrijkste knelpunten voor de implementatie, zoals die ook uit onderzoek van Noordhuis en Vrijhoef (2011) naar voren zijn gekomen, zijn:

- onderling vertrouwen
- een gezamenlijk gevoel voor winst en verlies
- duidelijkheid over de strategische doelen
- betrokkenheid van het topmanagement

Deze dilemma's vragen om een krachtige verbinding tussen het strategisch niveau en de resultaten die worden verwacht in de projecten op het operationele niveau.

Klassieke rol van de projectleider

In de bouwsector wordt veelal gewerkt volgens de projectmanagementmethode Projectmatig Werken. Projectaanpak of projectmatig werken bestaat uit drie componenten: faseren, beheersen en beslissen (Kor & Wijnen, 1997). Los van de projectaanpak is er in ieder project sprake van een leider.

Uit het onderzoek van Diepenmaat et al (2012) komt naar voren dat het type leider afhankelijk is van het strategisch doel van de ketensamenwerking:

- Als de samenwerking gericht is op efficiëntere processen, dan is de leider een *mananager*.
- Een strategie gericht op meer effectieve producten vraagt om leiderschap in de vorm van *ondernemerschap*.
- Bij samen duurzaam innoveren voor een betere maatschappij is *gedistribueerd leiderschap* nodig.

De projectleider heeft een belangrijke rol in de aansturing van projecten. Hoe de projectleider deze rol invult is afhankelijk van zijn competenties. De projectleider heeft een belangrijke rol in het succes van het project. Zoals Kerzner (2009) aangeeft, is de projectleider verantwoordelijk voor de coördinatie en integratie van activiteiten over meerdere functionele lijnen. Kerzner spreekt over de term 'interface management' als hij het heeft over het managen van relaties:

- in het projectteam;
- tussen het projectteam en de functionele organisatie;
- tussen het projectteam en het senior management;
- tussen het projectteam en de klant, zowel intern als extern.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de competenties van de projectleider bepalend zijn voor het succes van het project. Projectsucces is weer een voorwaarde voor het slagen van een succesvolle ketensamenwerking. IPMA definieert in de NCB-3 (Nederlandse Competence Baseline) een competentie als "een verzameling van kennis, gedragskenmerken, vaardigheden en relevante ervaring om met succes een bepaalde functie te vervullen" (Nederlandse Competence Baseline, 2006). In de NCB-3 zijn 46 competenties onderkend, gegroepeerd in drie competentiegebieden:

- technische competenties: hanteren van methoden en technieken;
- gedragscompetenties: effectief gedrag;
- contextuele competenties: project in relatie tot programma en portfolio van de organisatie(s).

De technische competenties worden noodzakelijk geacht om een project te starten, de uitvoering te managen en het project af te sluiten. Het gewicht dat aan een competentie wordt toegekend is afhankelijk van de specifieke projectsituatie. Bij deze technische competenties spelen de volgende aspecten een rol: projectmanagementsucces, projectstart en -afsluiting, tijd- en projectfasering, scope en resultaten, projectstructuren, mensen en middelen, belanghebbenden, eisen en doelen, risico's en kansen.

Daarnaast worden vijftien gedragsmatige competenties onderkend, zoals leiderschap, betrokkenheid, zelfbeheersing, assertiviteit, ontspanning, openheid, creativiteit, resultaatgerichtheid, efficiëntie en ethiek. Ook hier geldt dat het gewicht dat aan een competentie wordt toegekend afhankelijk is van de specifieke projectsituatie.

Ten slotte worden er elf contextuele competenties onderkend. Die beschrijven de plaats die project-, programma- of portfoliomanagement in een organisatie inneemt: projectoriëntatie, programmaoriëntatie, portfolio-oriëntatie, PPP-implementatie of oriëntatie op de staande organisatie. Zes competenties beschrijven wat de ondersteunende functies in lijnorganisaties over projecten moeten weten en wat projectteams over de ondersteunende functies moeten weten: primair proces, systemen, producten en technologie, financieel management, personeelsmanagement, gezondheid en juridische aspecten.

Voor het bereiken van dit doel zijn een aantal relevante competenties nodig:

Benodigde competenties bij ketensamenwerking

Bij ketensamenwerking wordt de focus verlegd van de meer harde aspecten naar zachte aspecten van samenwerken. In de traditionele manier van werken was de focus vooral gericht op de individuele winst van iedere partij. Gevolg: een vechtcultuur met weinig oog voor elkaars belangen. Ketensamenwerking daarentegen richt zich op vertrouwen, het waarderen van partijen op hun specialismen, kennis en kunde. Door de krachten te bundelen wordt er gewerkt aan een betere kwaliteit, klantgerichtheid en toekomstgerichtheid. Dit

vraagt wat van de gedragscompetenties van de projectleider. Waar in de traditionele manier van werken de focus lag op faseren, beheersen en beslissen, zal het accent nu meer liggen op vertrouwen, openheid en transparantie. Dit komt voor een groot deel tot uiting in de gedragscompetenties van de projectleider. Vuijk en Storm (2008) hebben onderzoek gedaan naar het verband tussen de specifieke competenties van projectleiders en het type project. Hierbij hebben zij onderscheid gemaakt in strategische projecten, operationele projecten, innovatieve projecten en alliantie- en samenwerkingsprojecten.

Ketensamenwerking vraagt zowel om leiderschap als om management. Dat is niet hetzelfde. Leiderschap is het proces om anderen te motiveren en te inspireren om taken te volbrengen. Management daarentegen gaat over de manier waarop een organisatie of een team wordt geleid. Volgens van der Veen (2011) is er een aantal kenmerken dat van leiders wordt gevraagd:

- langetermijnvisie;
- continuïteit;
- het goede voorbeeld geven;
- platte organisatie;
- zoeken naar balans;
- focus op samenwerken;
- geef en creëer vertrouwen;
- voortdurend verbeteren.

Voor het management daarentegen geldt een iets andere benadering.

Jacobs et al. (2012) geven aan dat een projectleider bij ketensamenwerking niet alleen in staat moet zijn om op tijd, geld en kwaliteit te sturen, maar tevens moet beschikken over de volgende competenties:

- sturen op toegevoegde waarde en risico's;
- werken aan teamvorming;
- omgaan met stakeholders;
- combineren van cultuur en structuur.

De focus op samenwerken komt hierin ook weer terug. Wat niet zo sterk naar voren komt bij het leiderschap en wel bij het management is dat een project toegevoegde waarde moet creëren. Management is gericht op resultaat. Het management zal ervoor moeten zorgen dat het bekend is met de businesscase, zodat er zicht is op het gemeenschappelijke belang. Risicomanagement is onontbeerlijk om projecten goed te kunnen beheersen. Beheersen, beslissen en besturen staan voorop bij management. Dit komt terug in de structuur van de projecten. Risicomanagement is tevens een effectief middel om begrip te krijgen voor elkaars belangen binnen het perspectief van het gezamenlijke projectdoel. Dit vereist transparantie.

De synergie tussen het tijdelijke project en de langetermijnstrategie is een belangrijke voorwaarde voor succes bij ketensamenwerking. Bovenstaande omschrijvingen van leiderschap en management lijken op sommige punten tegenstrijdig te zijn. Toch kan dit spanningsveld juist een positieve invloed hebben op een succesvolle samenwerking. In tabel 7.1 is weergegeven hoe de synergie tussen strategisch en projectmanagement eruit kan zien.

Tabel 7.1 Synergie bij ketensamenwerking

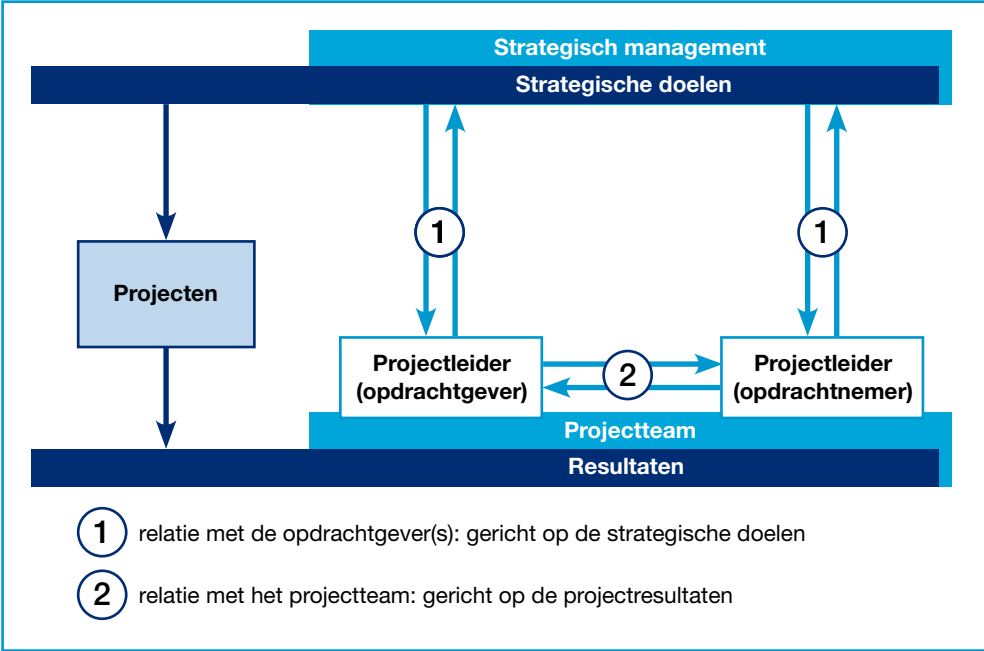
Strategisch management	Synergie bij ketensamenwerking	Projectmanagement
Visie	Verandering	Resultaat
Lange termijn (levenscyclus)	Continuïteit	Korte termijn (projectcyclus)
Meer extern gericht (gericht op omgeving)	Tussen organisaties en doelgericht	Meer intern gericht (gericht op projectteam)
Inspiratie/nieuwe wegen	Innovatie en continu verbeteren	Coördinatie/structuur
Kansen creëren	Prestatie en waardecreatie	Risico's reduceren

Verbindende competenties van de projectleider

De traditionele rollen en structuren in de bouwsector lijken bij ketensamenwerking te veranderen. Succesfactor voor een goed projectresultaat is de kwaliteit van de relatie tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer(s). Daarnaast is de kwaliteit van de relaties binnen het projectteam van cruciaal belang. Dit doet een beroep op de competenties van de projectleider.

Het lijkt er dus op dat er bij ketensamenwerking een andere rol is weggelegd voor de projectleider. Op strategisch niveau worden ambities uitgesproken die op operationeel niveau in de verschillende projectorganisaties gerealiseerd zullen moeten worden. De vertaling van deze ambities naar een goed projectresultaat is onder andere de taak van de projectleider. Mogelijk heeft de projectleider een rol om meerwaarde te geven aan de verbinding tussen strategie en operationeel niveau in deze keten. Daarnaast zal er op een andere manier samengewerkt worden in het projectteam op operationeel niveau.

De veranderende, meer verbindende rol van de projectleider die wordt gevraagd, richt zich dus op twee richtingen: tussen de strategische doelen en de uitvoering hiervan op operationeel niveau, en op operationeel niveau tussen de betrokken partijen in de samenwerking (figuur 7.1).



Figuur 7.1 De positie van de projectleider bij ketensamenwerking

LITERATUUR

AEDES & Bouwend Nederland. (2011). *Juridische handvaten voor ketenintegratie*. Den Haag/Zoetermeer: AEDES en Bouwend Nederland.

Bruggeman, E. M., Chao-Duvis, M. A. B. & Koning, A. Z. R. (Red.) (2003). *Praktijkboek contracteren in de bouw*.

Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press Inc.

Caluwé, L. de & Vermaak H. (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer.

Chan, A. P. et al. (2004). Exploring critical success factors for partnering in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 188-198.

College Bouw Zorginstellingen (2006). *Innovatief aanbesteden: creativiteit in gebondenheid*.

Construction Industry Institute (CII) (1991). *In search of partnering excellence* (17-1). Austin: Partnering Task Force of CII.

Diepenmaat, H., Ettekoven, J. van & Hal, A. van (2012). *Mastering Three - een drievoudige werkwijze die leidt tot een vitale bouwpraktijk*. Breukelen: Center for Sustainability, Nyenrode Business Universiteit.

Dorée, A. G. & Veen, B. van (1999). *Strategische allianties in de bouw*. Enschede: Universiteit Twente.

Energiesprong (2012). *Manifestatie de voorsprong*. Geraadpleegd op: www.energiesprong.nl/blog/manifestatie-de-voorsprong-2012-2.

Hardjono, T. W., Brakel, R. van & Kroon, J. C. (2010). *Ketensamenwerking - Duurzaam werken in ketens en netwerken*. Leerdam: C3Group.

Hermarij, J. (2011). *Better Practices of Project Management - Based on IPMA competences*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Horstman S. (2012). *Systems Engineering. Een onderzoek naar Systems Engineering op het bouwproces van Carante Groep*. Hogeschool Utrecht.

INCOSE (2006). *Systems Engineering Handbook*.

IPMA (2013). *IPMA Competence Baseline*. International Project Management Association.

Jacobs, T., Kuhlmann, M., Pries, F. & Bouman, P. R. (2012). *Projectmanagement 3.0 - Impulsen voor de nieuwe generatie projectmanagers in de bouw*. Eerbeek: Drukkerij Willems.

Kashiwagi D.T. (2011). *Best Value Procurement*. Presentation 23 mei 2011. Arizona State University. Performance Based Studies Research Group. Geraadpleegd op: <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/bestvalueprocurement-kashiwagitheory.pdf>

Kerzner, H. (2009). *Project management - a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kezner, H. (2009). *Project management - A system approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Koning, H. de & Sproncken, W. (2001). *Contractering bij bouwprojecten*.

Kor, R. & Wijnen, G. (1997). *Projectmatig werken bij de hand*. Deventer: Kluwer.

Kuhlmann M., Hoezen M., & Laan, M. Stimulation of project cooperation by procurement procedures and procurement climate, In J.W.F. Wamelink, R.P. Geraerds & L. Volker (Eds) Proceedings of the CIB International Conference Management and Innovation for a Sustainable Built Environment - MISBE2011, 20-23 June 2011, Amsterdam, The Netherlands. Amsterdam, The Netherlands: TUDelft.

Lange, P. de (2013). 'Traditioneel aanbesteden is passé'. *Cobouw*. 24 april 2013. Geraadpleegd op: <http://www.cobouw.nl/nieuws/algemeen/2013/04/26/traditioneel-aanbesteden-is-passe>

Lange, P. de (2013). 'Alleswetende corporatie is illusie'. *Cobouw*. 3 mei 2013. Geraadpleegd op: <http://www.cobouw.nl/nieuws/algemeen/2013/05/03/alleswetende-corporatie-is-illusie>

Lange, P. de (2013). 'Soms weet de markt meer dan het waterschap'. *Cobouw*. 10 mei 2013. Geraadpleegd op: <http://www.cobouw.nl/nieuws/algemeen/2013/05/10/soms-weet-de-markt-meer-dan-het-waterschap>

Lange, P. de (2013). Zorg zoekt ei van Columbus. *Cobouw*. 17 mei 2013. Geraadpleegd op: <http://www.cobouw.nl/nieuws/algemeen/2013/05/17/zorg-zoekt-ei-van-columbus>

Lange, P. de (2013). Afwachten is er niet meer bij. *Cobouw*. 24 mei 2013. Geraadpleegd op: <http://www.cobouw.nl/nieuws/algemeen/2013/05/24/afwachten-is-er-niet-meer-bij>

Lambert, D. M., Knemeyer, A. M. & Gardner, J. T. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. *The International Journal of Logistics Management Vol. 7 (2)*, 1-17.

Maljers, F. A. (1995). *Strategische allianties: over LAT-relaties in het bedrijfsleven*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mentzer, J. T. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics (Vol.22, No.2)*, 1-25.

Meulen, R. van (2009). *Strategisch samenwerken in de zorghuisvesting*. Delft: TU Delft.

Mohr, J. & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal (15)*, 135-152.

Nederlandse Competence Baseline (2006). *NCB Versie 3 - Nederlandse Competence Baseline*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Noordhuis, M. & Vrijhoef, R. (2011). *Ketensamenwerking in de bouw*. Zoetermeer: Stichting Research Rationalisatie Bouw (RRB).

Noordhuis, M., Thiel de Vries, M. van, Fleuren, L. & Koolwijk, J. (2012). Faalkostenreductie door ketensamenwerking in de bouw. *Building Business (oktober)*, 34-37.

Pianoo (2010). *Het uitvragen van innovatieve voorstellen*. Den Haag. Geraadpleegd op: <http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/publicatie2-hetuitvragenvaninnovatievenvoorstellen.pdf>

Pianoo (2013). *Past performance praktisch toegepast*. Den Haag. Geraadpleegd op: <http://www.pianoo.nl/document/4426/past-performance-praktisch-toegepast>

Porter, M. & Kramer, M. J. (2011). Creating shared value. *Harvard business review (89)*, 62-77.

PSIBouw (2007). *Gunnen op Waarde*. Geraadpleegd op: <http://www.psibouw.nl/details/kennis?kennis=97&name=Gunnen+op+waarde>

Reeuwijk, T. van (2011). *Masterclass samenwerkingsvormen voor innovatief aanbesteden*. Presentatie Masterclass 11 oktober 2011. CROW.

Regieraad Bouw (2009a). *Leidraad aanbesteden*. Geraadpleegd op: <http://www.leidraadaanbesteden.nl/>

Regieraad Bouw (2009b). *Overzicht Aanbevelingen Leidraad Aanbesteden*. Geraadpleegd op: <http://www.leidraadaanbesteden.nl/>

Rijksoverheid (2009a). *De concurrentiegericht dialoog*. Geraadpleegd op: <http://www.ppsbijhetrijk.nl/Publicaties>

Rijksoverheid (2009b). *Leidraad voor Systems Engineering binnen de GWW-sector. Versie 2.0*. Geraadpleegd op <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2009/11/27/leidraad-voor-systems-engineering-binnen-de-gww-sector-versie-2-0.html>

Rijksoverheid (2013). *Gids Proportionaliteit*. Geraadpleegd op <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/02/20/gids-proportionaliteit.html>

Rijt, J. van de & Santema S. (2009). *Prestatie inkoop, wie steekt er boven het maaiveld uit?* Geraadpleegd op: <http://www.prestatieinkoop.com/>

SBR (2006). *Haal het beste uit de bouw*. Geraadpleegd op: <http://www.psibouw.nl>

Straatman J. (2012). *Veranderen van mensen en organisaties*. Presentatie Masterclass 31 januari 2013. Hogeschool Utrecht.

TED (2011). TED Talks - Simon Sinek: *How great leaders inspire action*. Geraadpleegd op: <http://www.youtube.com/watch?v=a6kbcERdCw>

Tuten, T. L. & Urban, D. J. (2001). An expanded model of business-to-business partnership formation and succes. *Industrial Marketing Management* (30), 149-164.

Twardy-Duisters, D. (2009). *Partner selection: a source of alliance success*. Eindhoven University of Technology.

USP marketing consultancy (2010). *Faalkosten aanhoudend probleem in de bouw- en installatiesector*. Geraadpleegd op: <http://www.bouwkosten.nl/media/86351.faalkosten.pdf>

Veen, B. van der & Boensma, R. (2001). *Bouwen aan strategische allianties*. Balance & Result, RRBouw-rapport.

Veen, J. van der (10 jan. 2011). Nieuwe leiders gezocht voor Supply Chain Management implementatie. *GS1 Nederland*.

Vernieuwing Bouw (2010a). *Meer waarde voor je geld*. Gouda. Geraadpleegd op: <http://www.vernieuwing-bouw.nl/nieuws/meer-waarde-voor-je-geld>

Vernieuwing Bouw (2010b). *Vernieuwend opdrachtgeverschap*. Gouda.

Visser, A. (2012). Samenwerking in de keten. *Crowetccetera* (nr. 7), 56-57.

Vrijhoef, R. (2010). Ketenintegratie in de nieuwbouw levert winst op. *Building Business* (april), 12-14.

Vrijhoef, R. (2011) *Supply chain integration in the building industry: The emergence of integrated and repetitive strategies in a fragmented and project-driven industry*. Proefschrift TU Delft.

Vuijk, B. & Storm, P. (2008). Ontwikkeling competentietypologie - Relatie tussen project en projectmanager. *IPMA project magazine*, 39-40.

Yin, R. K. (1989). Case study research, Design and methods. *Applied Social Research Methods Series* (vol. 5), 23.

Ymere (2012). *Aanmelding met betrekking tot Selectie Co-maker Projectmatige Woningverbeteringen*. Selectiedocument Co-makship. Amsterdam. Geraadpleegd op: www.ymere.nl

Ymere, Dura Vermeer, ERA Contour & Thunnissen (2013). *Co-makship Ymere*. Geraadpleegd op: www.co-makshipymere.nl

OVER DE AUTEURS

Ruben Vrijhoef

Ruben Vrijhoef is lector Nieuwe Cultuur in de Bouwketen bij Hogeschool Utrecht. Hij heeft een focus op nieuwe verhoudingen tussen vraag en aanbod en op procesinnovaties in de bouwketen, en de gevolgen daarvan voor cultuur en interactie tussen organisaties en individuen. Daarnaast is hij als wetenschappelijk onderzoeker verbonden aan het Kenniscentrum Bouwprocesinnovatie CPI van de TU Delft. Verder is hij zelfstandig adviseur op het gebied van procesinnovaties en ketenintegratie in de bouwsector.

Matthijs Kuhlmann

Matthijs Kuhlmann is adviseur aanbesteden & contracteren bij ingenieursbureau Movares en als mede-initiator en coach betrokken bij het project 'Op weg naar de goede vraag'. Hij werkt voor grote en kleine opdrachtgevers in bouw en infra (in zowel de publieke als private sector) op het snijvlak van techniek, bedrijfskunde en recht. Zijn uitdaging vindt hij in het proces van vernieuwend aanbesteden: opdrachtgevers laten loslaten en opdrachtnemers laten excelleren.

Paul Kuipers

Paul Kuipers is partner bij Balance & Result. Als consultant werkt hij met opdrachtgevers en bouwbedrijven aan procesverbeteringen op het gebied van ondernemend aanbesteden en lean bouwen. Vanuit de overtuiging dat de bouwsector tot veel (meer) in staat is, zet hij op praktische wijze in op kwaliteitgedreven veranderingen. Balance & Result heeft sterke banden met het bouwonderwijs en is als kennispartner actief betrokken bij de opzet van 'Op weg naar de goede vraag'.

Peter de Lange

Peter de Lange is freelancejournalist. Hij werkte voor *Trouw*, *Rotterdams Nieuwsblad*, *Rotterdams Dagblad* en *Algemeen Dagblad*. Tegenwoordig schrijft hij voor onder andere *Cobouw* en *De Telegraaf*. Bij uitgeverij Scriptum verscheen een aantal boeken van zijn hand. Peter de Lange interviewde deelnemers en schreef vijf artikelen voor *Cobouw* over de bevindingen van 'Op weg naar de goede vraag'.

Marjolein van der Klauw

Marjolein van der Klauw werkt twee dagen per week voor het lectoraat Nieuwe Cultuur in de Bouwketen van Hogeschool Utrecht. Daar is zij programmamanager en projectleider van het tweejarige project 'Op weg naar de goede vraag', waarvan dit boek het eindresultaat is. Daarnaast werkt ze drie dagen per week bij ingenieursbureau Movares als adviseur voor de afdeling Gebouwen en Energie, waar ze zich bezighoudt met duurzaamheid en innovatie.

Karolien Visscher

Karolien Visscher is werkzaam als projectmanager bij Woonbedrijf ieder1, een woningcorporatie in de regio Deventer en Zutphen. Daar is zij betrokken bij de nieuwbouw- en renovatieprojecten van de afdeling vastgoed. Daarnaast volgt zij de Master of Project Management bij Hogeschool Utrecht. Als afsluiting van deze master doet zij onderzoek naar de projectmanagementcompetenties bij ketensamenwerking in de bouw.





Bas van der Veen



Vincent van der Linden



ruben vrijhoef



Annemarie Slootweg



Karolien Visscher



Frank Stikma

‘Op weg naar de goede vraag’ is een boek over professioneel opdrachtgeverschap en vernieuwend aanbesteden. Het beschrijft belangrijke aspecten voor opdrachtgevers in de bouwsector die de mogelijkheden voor nieuwe aanbestedings- en contractvormen verkennen. In het boek worden drie niveaus belicht: relevante en benodigde veranderingen bij opdrachtgevende organisaties, aspecten en methoden voor de keuze voor de bouworganisatievorm, partnerselectie en gunning, alsmede de veranderende rol en competenties van individuen zoals projectleiders.

Het boek is opgesteld door de Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Saxion en vele partners en experts die betrokken waren bij het gelijknamige tweejarige SIA-RAAK kennisproject ‘Op weg naar de goede vraag’. Daarmee is het een bruikbaar boek voor een brede doelgroep, van student tot docent, van beginnend projectleider tot leidinggevende of bestuurder.

