

Veel opdrachtgevers in de (semi)publieke sector zoeken naar nieuwe manieren om hun projecten in de markt te zetten. Zij zijn ontevreden over de traditionele wijze van aanbesteden. Het project 'Op weg naar de goede vraag' bood uitkomst.

'Traditioneel aanbesteden is passé'

Van onze medewerker
Peter de Lange

Utrecht - Corporaties, zorginstellingen en waterschappen uit het hele land schreven zich in voor het over twee jaren 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 Klauw in een terugblik op het onlangs afgesloten project.

Dat zoveel partijen belangstelling toonden, is niet verwonderlijk, meent Ruben Vrijhoef, lector Nieuwe Cultuur in de Bouwketen aan de 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 (semi)publieke sector niet ontgaan dat grote opdrachtgevers als Rijkswaterstaat en Rijkswaterdienst 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 HU-lector het feit dat (semi)publieke 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 leidinggevend uitgenodigd. De hogescholen verstreken 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 er voor gaat en er voor 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

“Mensen zijn bang voor hun eigen hachie en trappen op de rem

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 Lith's 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.



Cobouw besteedt de volgende vier weken aandacht aan het kennisproject 'Op weg naar de goede vraag' waarmee drie hogescholen opdrachtgevers in de (semi)publieke sector wegwijs maakten in moderne manieren van uitvragen en aanbesteden. In deze eerste aflevering het waarom van het project. In de volgende delen geven corporaties, waterschappen, de zorgsector en bouwbedrijven die met deze opdrachtgevers samenwerken hun visie op en ervaringen met innovatief aanbesteden.

"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 laagste-prijsdenken 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." ■



Ruben Vrijhoef (lector Hogeschool Utrecht) en Marjolein van der Klauw (projectleider 'Op weg naar de goede vraag'). Foto: Christiaan Krouwels