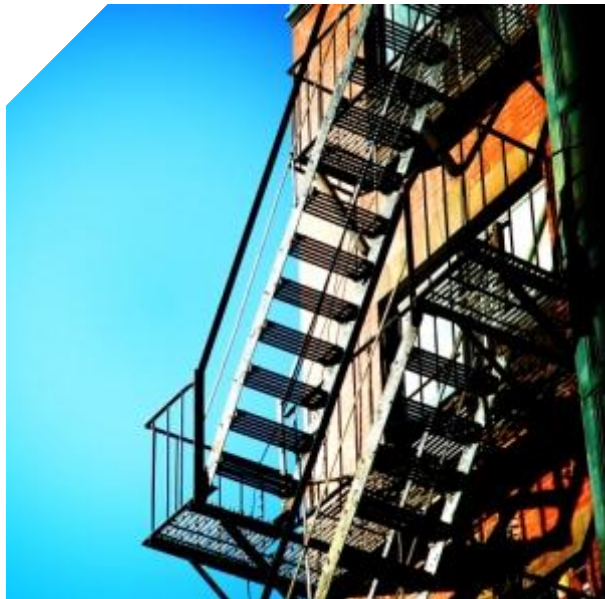


Gunnen op Waarde, vaker en effectiever

*Bestuurders, projectmanagers,
aanbestedingscoördinatoren,
wie maakt het verschil?*



Inhoud

Aanleiding.....	3
In essentie gaat het om professionaliteit.....	3
Uitrol gaat traag, ondanks beschikbare informatie	3
1. Visie van publieke opdrachtgevers.....	5
1.1 Gunnen op Waarde is serieus alternatief.....	5
1.2 Gunnen op waarde is geen onbekend fenomeen	7
1.3 Bij renovatie en onderhoud minder vaak Gunnen op Waarde.....	8
2. Wie en wat bepaalt de aanbestedingsvorm?.....	9
2.1 Rol bestuurders en projectmanagers.....	9
2.2 Vermeend verlies van grip op het eindresultaat is geen belemmering	10
2.3 Effect van aanbestedingsvorm op het aantal arbeidsplaatsen	11
2.4 Effect op de werkgelegenheid in de regio speelt mee.....	11
2.5 Genoeg vertrouwen voor Gunnen op Waarde	11
2.6 Genoeg kennis voor Gunnen op Waarde.....	12
2.7 Ook in huidige markt kansen voor Gunnen op Waarde.....	12
3. Hoe krijg je de organisatie in beweging?	14
4. Conclusie.....	15
Colofon	16

Aanleiding

Het aanbesteden op kwaliteit en prijs levert betere bouwprojecten op. De koplopers hebben bewezen dat zij meer kwaliteit krijgen als zij aanbiedingen niet alleen op prijs gunnen. Dit geldt zowel voor nieuwbouw, als voor renovatie en onderhoud. Vernieuwing Bouw jaagt de dialoog aan over de vraag hoe bestuurders en aanbestedingscoördinatoren de toepassing van Gunnen op Waarde (GOW) kunnen versnellen.

In essentie gaat het om professionaliteit

Volgens Bert Keijts, voorzitter Raad van Bestuur van woningcorporatie Portaal, gaat het in essentie om professioneel opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Dat is meer dan gunnen op laagste prijs. Professioneel opdrachtgeverschap is van belang, omdat aanbesteden op laagste prijs niet erg stimulerend is voor de markt. Van de opgedane ervaringen kunnen we leren. Bestuurders moeten volgens Keijts de dialoog aangaan over hoe ze die verandering tot stand kunnen brengen. Daarbij komt een aantal vragen aan de orde: Wat is de rol van bestuurders? Hoe pakken ze hun rol op? Wat is er in de organisatie nodig om professioneel opdrachtgeverschap goed toe te passen? In alle gevallen is gunnen op waarde volgens Keijts geen doel maar middel.



Uitrol gaat traag, ondanks beschikbare informatie

Best Practices

Er zijn inmiddels veel succesvolle praktijkvoorbeelden met GOW. Deze bouwprojecten hebben niet alleen geleid tot (flinke) kostenbesparing, maar ook tot kwaliteitsverbetering (esthetica, duurzaamheid, functionaliteit), risico's verleggen en ontzorgen.

Zie www.vernieuwingbouw.nl of www.debouwvernieuwt.nl

Aan informatie over 'Aanbesteden op kwaliteit en prijs' of 'Gunnen op Waarde' is geen gebrek. Er is een schat aan publicaties over geïntegreerde of innovatieve contracten, Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI), Best Value Procurement, Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO), et cetera. Onder meer bij Vernieuwing Bouw en haar voorganger Regieraad Bouw, de regionale regieraden, PSIBouw, PIANOo en CROW. In de praktijk zijn inspirerende voorbeelden te zien waar deze principes succesvol zijn toegepast.

Toch verloopt de brede uitrol langzaam. Opdrachtgevers en markt zijn nog niet vertrouwd met deze radicaal nieuwe werkwijze. Opdrachtgevers zijn huiverig om de grip op de projecten te verliezen en voelen zich onzeker ten aanzien van mogelijke risico's. De markt is wantrouwig tegenover de objectiviteit van de beoordeling van de aanbiedingen.

GOW blijkt een ingrijpende verandering ten opzichte van de gangbare praktijk. Opdrachtgevers die gewend waren om hun bouwopgave via bestek en tekeningen voor te schrijven, moeten dit loslaten en functioneel uitvragen. Het juridisch speelveld is complex en verantwoordelijkheden veranderen. De markt organiseert zich anders; bouwbedrijven die gewend waren om te calculeren op basis van een uitgewerkt bestek moeten nu zelf ontwerpen. Maar opdrachtgevers en marktpartijen die deze hobbels hebben genomen zijn in het algemeen positief en zetten door.

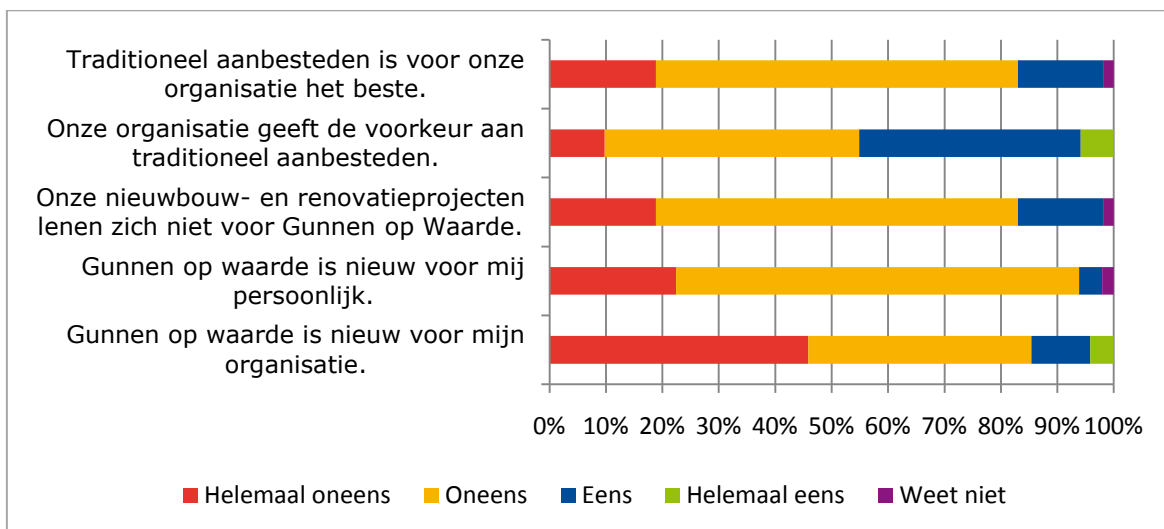
Vernieuwing Bouw heeft Balance & Result gevraagd om de dialoog over aanbesteden op kwaliteit en prijs aan te jagen. Het debat over GOW is gevoerd door middel van individuele gesprekken en een werksessie. Dit werd ondersteund door een enquête onder publieke opdrachtgevers¹ en de inzet van sociale media zoals LinkedIn, Twitter, internet en e-mail. Tijdens de werksessie van 21 juni met bestuurders, managers, aanbestedingscoördinatoren en projectleiders van (semi)publieke opdrachtgevers, is onder leiding van Bert Keijts de vraag uitgediept hoe de implementatie van het principe van GOW kan worden versneld. Deze publicatie geeft u een beeld van zowel het onderzoek, als de werksessie.

¹In de aanloop naar de werksessie is een korte enquête uitgezet onder ongeveer 50 medewerkers van (semi)publieke opdrachtgevers (bestuurders, projectleiders, aanbestedingscoördinatoren, managers). Zij zijn bevraagd op hun mening over GOW, met name factoren die de implementatie kunnen bevorderen of belemmeren. De enquête is grotendeels ingevuld door de koplopers in de vernieuwing. De resultaten kunnen het beste gelezen worden tegen de notie "Hoe kijkt de voorhoede aan tegen de factoren die van invloed zijn op de toepassing van het principe van GOW."

1. Visie van publieke opdrachtgevers

1.1 Gunnen op Waarde is serieus alternatief

In de visie van de geënquêteerden (respondenten) verdient GOW in veel gevallen de voorkeur boven traditioneel aanbesteden op laagste prijs. Zelfs in deze periode met een zeer concurrentiële markt. Een minderheid vindt dat traditioneel aanbesteden het beste is voor hun organisatie. Volgens iets minder dan de helft geeft zijn organisatie de voorkeur aan traditioneel aanbesteden. Slechts 15% vindt dat zijn nieuwbouw- of renovatieprojecten zich niet lenen voor GOW.



Respondenten noemen de volgende *voordelen* van GOW:

- Aanbiedingen zijn kwalitatief beter en kunnen objectief op kwaliteit worden beoordeeld.
- Bij de selectie van partijen spelen meerdere factoren een rol; niet alleen de prijs, maar ook kwaliteit.
- Prijsvechters en prijsduikers worden uitgeselecteerd.
- Bij GOW kan de opdrachtgever de creativiteit en kennis uit de markt en uit meerdere bronnen benutten. Deze kennis is niet altijd beschikbaar bij de aanbestedende dienst. GOW kan innovatie stimuleren.
- Aanbieders worden gedwongen om beter na te denken over beheer en onderhoud en maken minder fouten en faalkosten.
- Bij GOW wordt een scheiding aangebracht tussen de gewenste uitkomsten en de manier waarop deze worden gerealiseerd. Dit stimuleert het bewuster nadenken over de uitvraag, over wat echt belangrijk is en over succes- en faalfactoren.

"Gunnen op Waarde levert meer kwaliteit op als het gaat om de vraag van de gebruiker, betaalbaarheid en duurzaamheid. Daar doe je het als bestuurder voor. Gunnen op Waarde biedt de markt de ruimte die nodig om te kunnen innoveren."

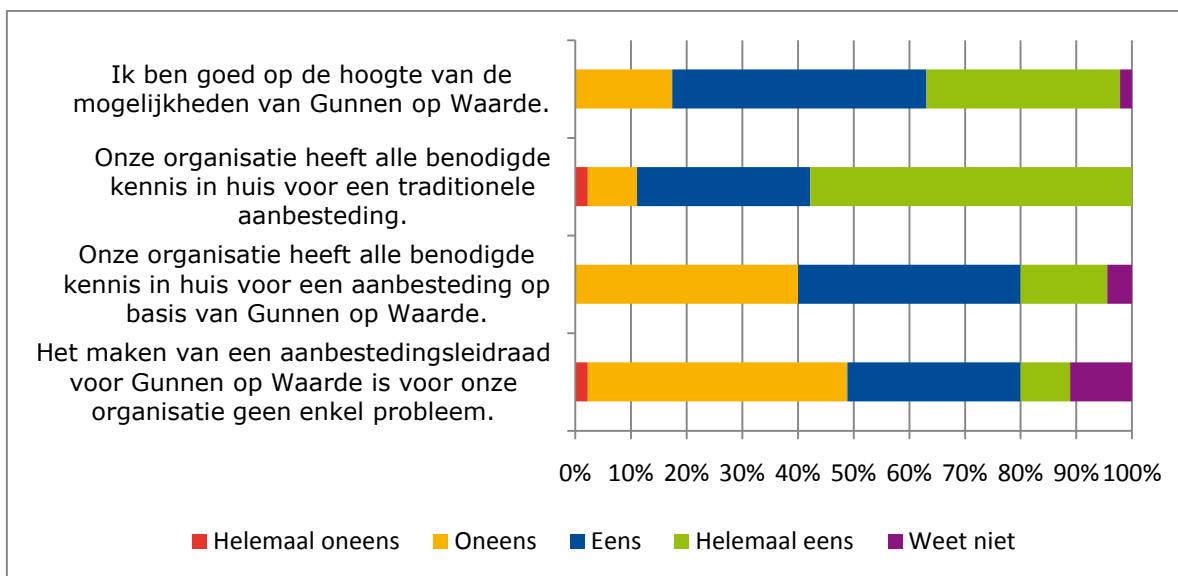
Aldus Bert Keijts, voorzitter Raad van Bestuur woningcorporatie Portaal en voormalig Directeur-Generaal Rijkswaterstaat

Respondenten geven aan dat GOW volgens hen niet in alle gevallen de voorkeur verdient boven traditioneel aanbesteden. Dit hangt af van de bouwopgave en van de beschikbare kennis en ervaring binnen de aanbestedende dienst. Naarmate de aanbestedende dienst over minder engineeringexpertise beschikt, neemt de meerwaarde van GOW toe; en omgekeerd. Respondenten noemen de volgende *nadelen of knelpunten* bij GOW:

- Het is soms lastig de bestuurder te overtuigen van de meerwaarde van GOW.
- Sommige prestaties zijn moeilijk eenduidig te omschrijven. Het is dan de vraag of je krijgt wat je had verwacht. De meetbaarheid van kwaliteit of Past Performance en de weging van kwaliteitscriteria leveren soms problemen op.
- Onderhoudskosten zijn moeilijk nauwkeurig te voorspellen.
- De kans bestaat dat het project duurder uitvalt dan het beschikbare budget. Bij woningcorporaties kan het voorkomen dat de stichtingskosten hoger uitvallen dan toegestaan. Het kan voorkomen dat aanbestedingen daarom mislukken.
- Er is nog veel onbekendheid met GOW, onder andere op juridisch vlak. De kans bestaat dat opdrachtnemers juridische procedures aanspannen, bijvoorbeeld bij scopewijzigingen.
- Soms wantrouwt de markt de aanbestedende dienst en ontstaat er discussie met aanbieders over de gunningsuitslag. Bij sommige aanbiedende partijen bestaat weerstand tegen verandering.
- De opdrachtgever moet over de benodigde expertise beschikken. Hij maakt zich afhankelijk van de kennis van andere partijen.
- De doorlooptijd van het voorbereidingstraject is soms langer, met een hogere inzet van mensen en hogere voorbereidingskosten (mede door benodigde inzet externe adviseurs). De transactiekosten kunnen zowel bij opdrachtgevers als bij opdrachtnemers hoger uitvallen.

1.2 Gunnen op waarde is geen onbekend fenomeen

Van de respondenten is inmiddels vrijwel iedereen persoonlijk bekend met GOW en goed op de hoogte van de mogelijkheden. Slechts een kleine minderheid geeft aan dat GOW nieuw is voor zijn organisatie. Ruim de helft is van mening dat alle benodigde kennis voor GOW in de organisatie beschikbaar is. Overigens is slechts 40% van mening dat het voor zijn organisatie geen enkel probleem is om een aanbestedingsleidraad voor GOW te maken.

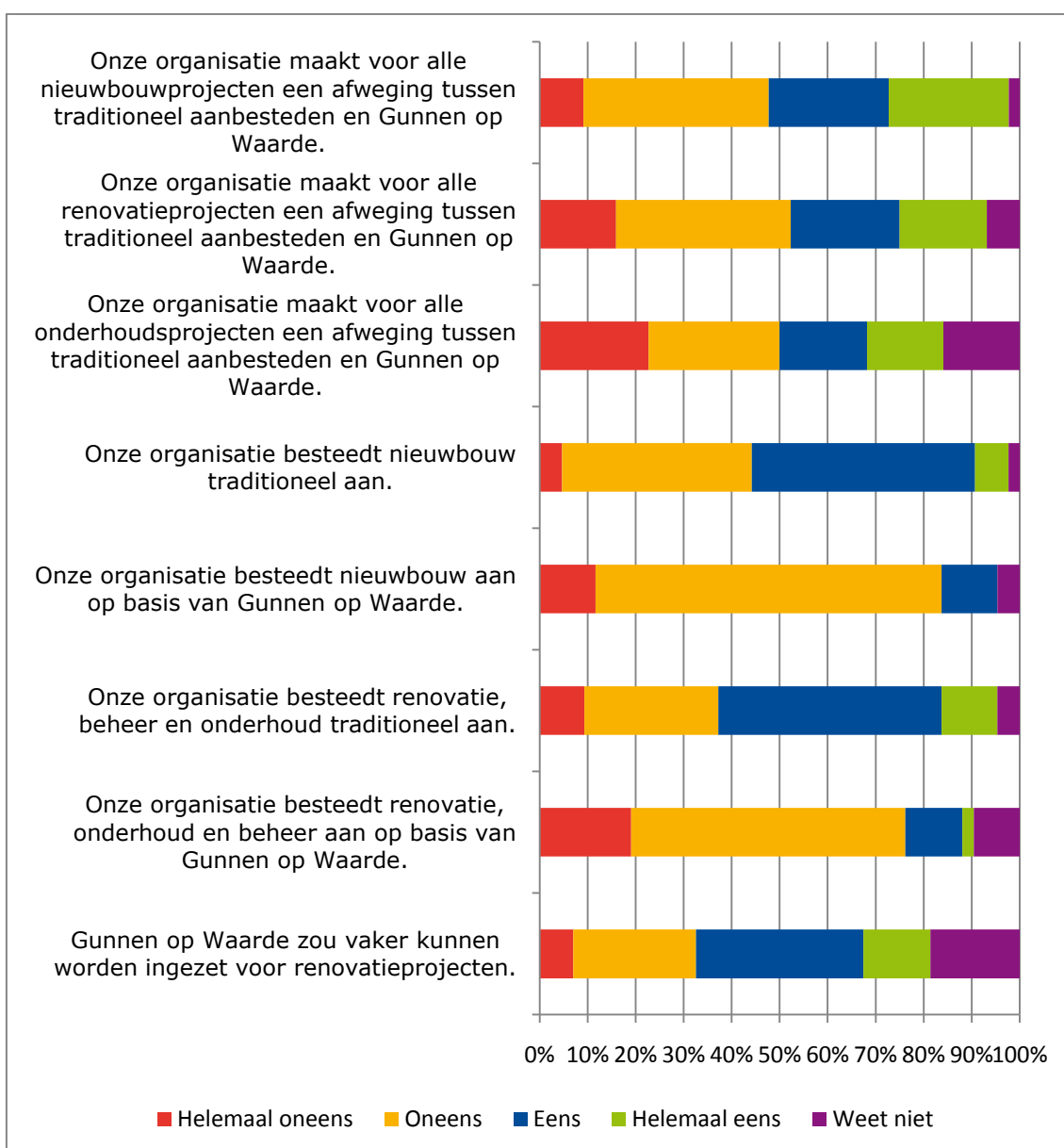


De respondenten geven aan dat de aanbestedende dienst voor toepassing van het principe van GOW over de volgende *expertise* moet beschikken:

- De aanbestedende dienst moet lef durven tonen bij het verwerven van politieke steun en 'durven loslaten' in relatie tot de markt.
- De dienst moet weten wat haar doelen zijn, de gewenste resultaten eenduidig kunnen formuleren en prioriteiten kunnen toekennen aan de factoren die op waarde moeten worden beoordeeld.
- De aanbestedende dienst moet weten wat deze van de markt mag verwachten en de betrouwbaarheid van de partners kunnen beoordelen.
- De dienst moet prestaties en waarde eenduidig kunnen beschrijven en weten waar ze op wil sturen.
- De aanbestedende dienst moet kunnen beoordelen welke expertise en competenties in eigen huis nodig zijn.
- De aanbestedende dienst moet beschikken over kennis van EMVI, het opstellen van programma's van eisen en aanbestedingsleiden, functioneel specificeren, systems engineering, risicoanalyses en juridische randvoorwaarden.
- De aanbestedende dienst moet beschikken over communicatieve en onderhandelingsvaardigheden.

1.3 Bij renovatie en onderhoud minder vaak Gunnen op Waarde

In de nieuwbouw is al meer praktijkervaring opgedaan met GOW dan bij renovatie en onderhoud. Volgens de helft van de respondenten wordt in hun organisatie bij nieuwbouw een afweging gemaakt tussen traditioneel en innovatief aanbesteden. Deze afweging wordt minder vaak gemaakt bij renovatie (41%) en nog minder bij onderhoud (34%). Het grootste deel van nieuwbouw en renovatie wordt traditioneel aanbesteed. In een beperkt aantal gevallen wordt GOW toegepast. De meningen zijn verdeeld over de vraag of GOW vaker kan worden ingezet bij renovatie; de ene helft van de respondenten vindt van wel, de andere helft vindt van niet.



2. Wie en wat bepaalt de aanbestedingsvorm?

2.1 Rol bestuurders en projectmanagers

Volgens 35% van de respondenten zijn de bestuurders in hun organisatie niet betrokken bij de keuze van de manier van aanbesteden. 42% is van mening dat het niet de bestuurders zijn die bepalen of er nieuwe vormen van aanbesteden kunnen worden toegepast.

In een open vraag geven enkele respondenten aan dat het wezenlijk is dat het bestuur bereid is om initieel een hoger bedrag te investeren voor meer kwaliteit en lagere onderhoudskosten. Het komt voor dat bestuurders telkens opnieuw kritisch vragen waarom het werk niet gegund is aan de laagste bidder. Het blijkt soms ook niet gemakkelijk te zijn om de ingeburgerde methodiek los te laten, zowel op beleidsniveau als op operationeel niveau. Een minderheid vindt dat bestuurders, als het er op aan komt, toch de voorkeur geven aan traditioneel aanbesteden. De helft vindt dat projectmanagers en aanbestedingsmanagers uiteindelijk toch de voorkeur geven aan traditioneel aanbesteden.



“Veel bestuurders houden zich niet bezig met aanbesteden, zelfs niet op hoofdlijnen. Ze laten dit geheel over aan hun ambtelijke organisatie. Om dit op te pakken moet de bestuurder kennelijk affiniteit hebben met bouwen. Bestuurders van koploperorganisaties tonen zich meer dan gemiddeld betrokken bij de bouwsector. Het lijkt erop dat betrokken bestuurders een belangrijke randvoorwaarde vormen voor verandering.”

Paul Kuijpers, Balance & Result

Tijdens de werksessie komt een genuanceerd beeld naar voren van de rol van bestuurders. Als de bestuurder geen duidelijk standpunt inneemt over de toepassing van het principe van GOW, dan is de kans groot dat dit principe niet structureel zullen worden ingevoerd en dat het implementatieproces langzaam zal verlopen. Het is niet denkbeeldig dat de organisatie bij een tegenslag de gemakkelijke weg zal kiezen en terug zal vallen op de vertrouwde, traditionele aanbesteding. Bert Keijts is stellig:

“De bestuurder moet de piketpalen slaan. Hij is tenslotte de leider. Gunnen op Waarde moet onderdeel zijn van het aanbestedings- en inkoopbeleid van de organisatie. De organisatie kan vervolgens binnen de gestelde kaders invulling geven aan dit beleid.”

De deelnemers aan de discussie kleuren dit beeld verder in. De bestuurder moet kaders stellen en degenen steunen die initiatief nemen om nieuwe vormen van aanbesteden uit te proberen. De veranderingen gaan namelijk gepaard met onzekerheid en risico's. Steun zit in kleine dingen, zoals het complimenteren van de initiatiefnemer, ook al verliep het proces niet vlekkeloos ('leren mag'). Of regelmatig aandacht besteden aan dit onderwerp in bijvoorbeeld een weblog.

Voor de vernieuwers zijn dit 'triggers' om in de organisatie het debat aan te gaan en zij voelen dit als legitimering om van gebaande paden af te wijken. De bestuurders hebben dus een nadrukkelijke rol in het vernieuwingsproces. Volgens de deelnemers moet dit beperkt blijven tot de hoofdlijnen. Als het gaat om de operationele invulling van GOW, dan moet de bestuurder dat overlaten aan de organisatie. De organisatie moet de kans krijgen om zich te ontwikkelen en daarin een weg te vinden.

"Sommige bestuurders bemoeien zich te veel met de details. Ze kunnen zich niet inhouden en komen voortdurend met aanpassingen en nieuwe wensen. Dan is het proces onbeheersbaar en weet je zeker dat dit geld gaat kosten."

Een manager van een provincie

2.2 Vermeend verlies van grip op het eindresultaat is geen belemmering

Bij sommige opdrachtnemers maakt de PR-afdeling er veel werk van om een goede aanbidding te maken. Dat is geen garantie dat de uitvoering spoort met de gewekte verwachting. Als opdrachtgever moet je bikkelhard optreden als het bij PR blijft."

Een manager van een provincie

Slechts een kleine minderheid van de geënquêteerden is van mening dat de aanbestedende dienst te weinig grip heeft op het eindresultaat bij GOW. De opdrachtgever moet er wel scherp op toezien dat de aanbidders hun belofte in de praktijk ook waarmaken.

Tijdens de werksessie komen verschillende aandachtspunten naar voren:

- Hoe ga je bij langlopende contracten om met wet- en regelgeving die in de loop van de tijd verandert, zoals gewijzigde lozingsnormen bij AWZI's (Afvalwaterzuiveringsinstallaties)?
- Hoe borg je bij langjarige verbintenissen dat de aanbiedende partij op langere termijn nog bestaat en in staat is om aan de garantieverplichtingen te voldoen?
- Hoe ga je om met transactiekosten van opdrachtgevers en opdrachtnemers?

Voor dit soort vragen zijn in de praktijk oplossingen bedacht, waarvan andere opdrachtgevers veel kunnen leren.

2.3 Effect van aanbestedingsvorm op het aantal arbeidsplaatsen

Rijkswaterstaat heeft geïntegreerde contracten enkele jaren terug ingevoerd met als doel om het aantal arbeidsplaatsen met een vijfde te kunnen reduceren. Dat kwam hard aan in de organisatie, maar de leiding moet daar volgens Keijts eerlijk en helder over zijn. Het was een realiteit dat er bezuinigd moest worden. "Om te voorkomen dat de werkdruk bij dergelijke bezuinigingen ontoelaatbaar oploopt, ben je verplicht om te zoeken naar een efficiëntere manier van werken." Op dit moment geldt dit voor veel publieke organisaties.

Een leidinggevende van een woningcorporatie vertelt dat zij het principe van GOW vooral invoeren voor betaalbare woningen. De beschikbare budgetten worden steeds krappere. De eigen engineeringafdeling is inmiddels opgeheven. Stapsgewijs laat de woningcorporatie een steeds groter deel van het werk over aan de markt. In de enquête is een minderheid van mening dat de organisatie toe kan met minder medewerkers als GOW wordt ingevoerd (19% weet dat niet). Volgens twee derde speelt het verlies van arbeidsplaatsen geen rol bij de keuze van de aanbestedingsvorm.

2.4 Effect op de werkgelegenheid in de regio speelt mee

62% van de respondenten is van mening dat GOW de kansen van regionale MKB-bedrijven niet vermindert; 28% vindt dat de kansen van het MKB wel verminderen. 43% werkt liever met regionale MKB-bedrijven dan met landelijk opererende bedrijven. Een ruime meerderheid vindt dat zijn organisatie indien mogelijk rekening moet houden met de werkgelegenheid in de regio.

2.5 Genoeg vertrouwen voor Gunnen op Waarde

Vertrouwen is volgens vrijwel alle respondenten een belangrijke randvoorwaarde voor GOW. Dit heeft zowel betrekking op de aanbiedende partijen, als op de eigen organisatie. 79% geeft aan dat er voldoende marktpartijen zijn die zij vertrouwen. Toch is een groot aantal van mening dat gebrek aan vertrouwen in 'het andere deel van de markt' of gebrek aan openheid belemmeringen kunnen zijn voor de uitrol. Twee derde van de respondenten vindt dat aanbiedende partijen voldoende transparant werken.

De opdrachtgever heeft ook de verantwoordelijkheid om er op te letten of de markt mee kan en of deze beseft wat de nieuwe werkwijze inhoudt. Opdrachtgevers die dat niet doen, lopen het risico dat zij zichzelf in de vingers snijden als het mis gaat, zoals het faillissement van de opdrachtnemer door miscalculaties.

2.6 Genoeg kennis voor Gunnen op Waarde

Twee derde van de respondenten is van mening dat aanbiedende partijen over voldoende kennis en ervaring beschikken om contracten aan te gaan op basis van GOW. Voor de verdere uitrol is het volgens verschillende respondenten een voorwaarde dat er voldoende aanbiedende partijen zijn met kennis en ervaring met GOW. Het zou concurrentiebeperkend kunnen zijn als er slechts een klein aantal aanbieders is dat zich kwalificeert voor innovatieve aanbestedingen.

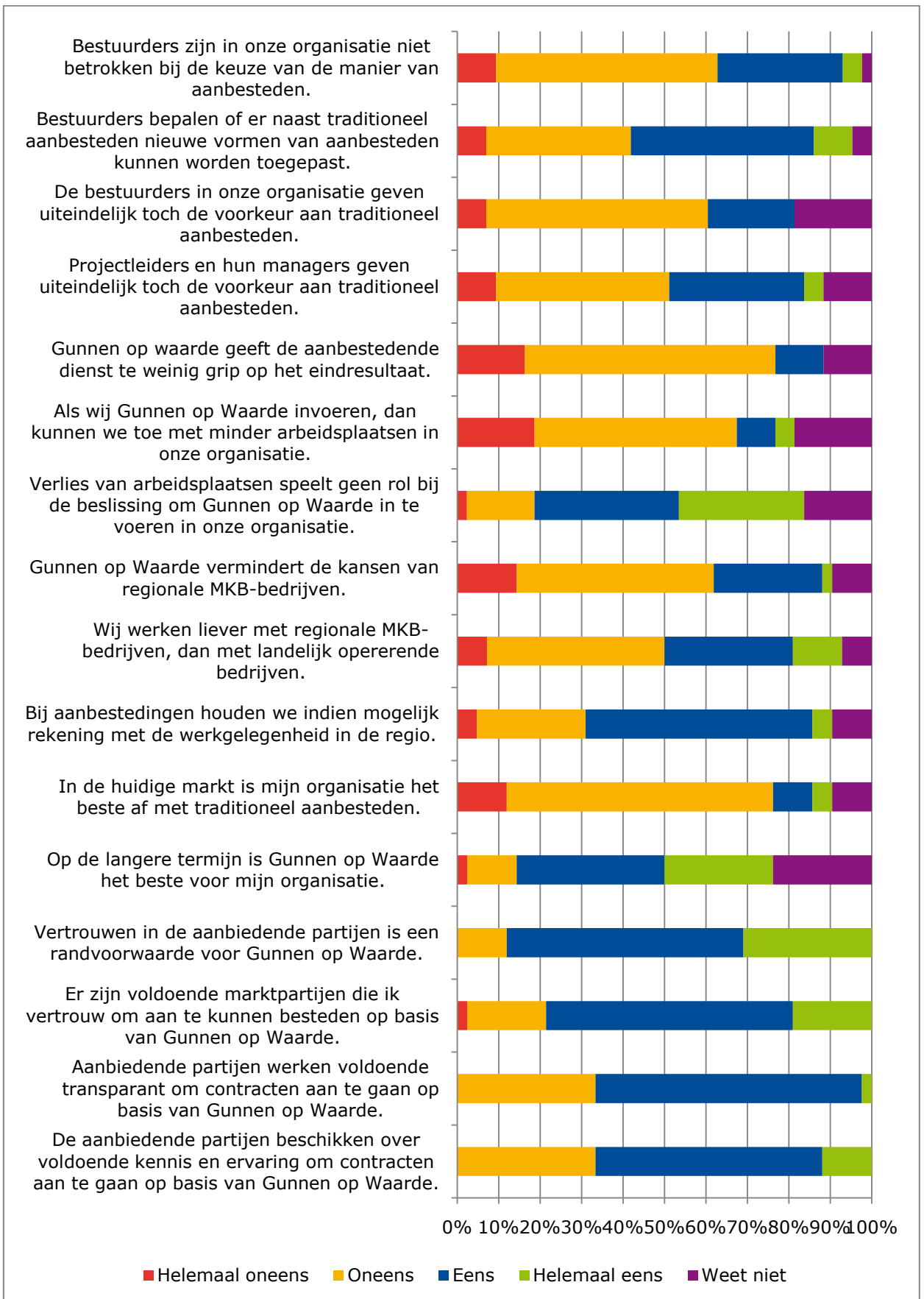
Volgens sommige respondenten beschikken het MKB of de eigen organisatie soms niet over voldoende expertise om innovatief te kunnen aanbesteden. Soms wordt de complexiteit van GOW onderschat. Sommigen zijn bang dat ze het geheel niet meer overzien en risico's over het hoofd zien. Dit zouden belemmeringen kunnen zijn voor de uitrol.

Een leidinggevende van een waterschap is van mening dat enorm veel nieuwe kennis nodig is om in staat te zijn om een eerste slag te maken met GOW of Best Value Procurement. Een gefaseerde invoering zou dan voor de hand liggen. "Voor een waterschap is dat, gezien de aard van de bouwopgave, nauwelijks mogelijk; je kiest voor de traditionele weg ofwel voor de innovatieve. Een tussenweg is er eigenlijk niet. Dat werpt een hoge drempel op om de transitie te maken. Bovendien gaat dat gepaard met veel onzekerheid, omdat men het geheel niet overziet en in dat stadium niet overtuigd is van de grip op het eindresultaat."

Tijdens de werksessie komt aan de orde dat opdrachtgevers die het principe van GOW toepassen, moeten kunnen beoordelen of de uitkomst voldoet aan hetgeen gevraagd is. Hiervoor is een andere vorm van kennis nodig dan bij traditionele aanbestedingen. Op dit moment beschikken opdrachtgevers nog over medewerkers met detailkennis, die daardoor in staat zijn de aanbiedingen te beoordelen. Ze zullen moeten leren om aanbiedingen op een abstractere manier te beoordelen. Mede omdat in de toekomst jonge mensen niet meer beschikken over deze detailkennis.

2.7 Ook in huidige markt kansen voor Gunnen op Waarde

Slechts 15% van de respondenten is van mening dat zijn organisatie in de huidige markt beter af is met traditioneel aanbesteden. 62% is van mening dat zijn organisatie op lange termijn beter af is met GOW, 14% is het daar mee oneens en 24% weet dat niet.



3. Hoe krijg je de organisatie in beweging?

Het veranderingsproces bij Rijkswaterstaat levert volgens Bert Keijts, in die tijd DG Rijkswaterstaat, een mooi voorbeeld. Na de Parlementaire Enquête stonden opdrachtgevers en opdrachtnemers met de ruggen naar elkaar. De toenmalige ministers van VROM, Economische Zaken en Verkeer en Waterstaat wilden hier verandering in brengen. Dat betekende een hele opgave voor de door ingenieurs gedomineerde ambtelijke organisatie. De omslag naar innovatieve contracten was een rigoureuze keuze, die door een kleine groep binnen Rijkswaterstaat is voorbereid.

Om een gevoel van urgentie te creëren werd een bezuinigingsdoelstelling opgelegd; dominant en top-down. Deze zou alleen kunnen worden gerealiseerd door een slimmere inkoopstrategie en innovatieve contracten. Het uitgangspunt werd "de markt tenzij ..." Hierdoor ontstond het besef "We hebben geen keus." Bij elk project werd in het vervolg de vraag gesteld: "Welk contract passen we toe? En waar is deze keuze op gebaseerd?" Een bestuurder moet volgens Keijts soms confronteren. "Zo haal je bijvoorbeeld een expert op het podium, die aantoont dat de ontwikkelingen in België sneller gaan dan in Nederland. Dat prikkelt." In het boek *Veranderend getij* is te lezen over de 'zwarte maandag'. Dat was een moment waarop Bert Keijts de RWS-organisatie indringend confronteerde met het eigen gedrag. "Dat geeft een schok, maar geeft tegelijkertijd aan dat het menens is. Het zet mensen aan het denken."

Toen Bert Keijts bij woningcorporatie Portaal kwam, trof hij een organisatie aan die al vernieuwend bezig was. Dat maakte het veranderingsproces gemakkelijker. Er zijn mensen in de organisatie die invulling geven aan de veranderingen. Zij zoeken medestanders op de werkvloer, zodat er in de organisatie een dominante coalitie ontstaat die enthousiast is over de nieuwe werkwijze.

"Het is dodelijk voor het initiatief als bij de eerste de beste tegenslag de betrokkenen aan de schandpaal worden genageld. Dan vloeit alle energie meteen weg."

Een manager van een woningcorporatie

Het werkt stimulerend als de "*champions*" op het podium worden gezet. Dat maakt zichtbaar dat het loont je kwetsbaar op te stellen en lef te tonen. Het is heel belangrijk dat bestuurders ruimte scheppen om te leren, te ontwikkelen en nieuwe paden op te gaan. Dat zij open staan voor knelpunten die op de werkvloer spelen en ruimte scheppen om daar oplossingen voor te bedenken. Het blijkt dat het ontwikkelingstempo op bestuurlijk niveau niet te ver vooruit kan lopen op de ontwikkeling op de werkvloer. In de bouwprojecten moet het namelijk waargemaakt worden.

4. Conclusie

De koplopers hebben bewezen dat een deel van de nieuwbouw- en renovatieprojecten zich leent voor GOW en dat zij meer kwaliteit krijgen als zij dit principe toepassen. Ofschoon (semi)publieke opdrachtgevers in meerderheid de voordelen zien, gaat de uitrol nog traag. Dat heeft te maken met onbekendheid met de operationele uitwerking en met onzekerheid.

Het blijkt dat zowel bestuurders als projectmanagers en aanbestedingscoördinatoren een belangrijke rol spelen bij het uitrollen van GOW. De bestuurders moeten uitdragen dat zij

Praktische tips voor de uitrol van Gunnen op Waarde:

- Neem als bestuurder je rol als leider en katalysator in het veranderproces.
- Zet als bestuurder druk op de organisatie en vraag om invulling te geven aan het aanbestedingsbeleid, inclusief GOW
- Schep ruimte om te leren.
- Kijk als bestuurder, aanbestedingscoördinator of projectmanager naar early adopters in de organisatie en vorm een dominante coalitie.
- Zet champions voor het voetlicht.
- Stimuleer en confronteer.

hechten aan een weloverwogen inkoopstrategie. Dat wil zeggen, routine doorbreken en afdwingen dat de aanbestedende dienst per bouwwerk een beargumenteerde keuze maakt van de meest geschikte aanbestedingsvorm. De projectmanagers en aanbestedingscoördinatoren spelen een doorslaggevende rol bij de operationele uitwerking van GOW. Zij moeten zich gesteund weten door hun bestuurders en de kans krijgen een eigen werkwijze te ontwikkelen, die past bij de organisa-

tie. Goed samenspel van bestuurders, projectmanagers en aanbestedingscoördinatoren is een wezenlijke succesfactor om professioneel opdrachtgeverschap verder te brengen.

Conclusie: Het samenspel tussen bestuurders, projectmanagers en aanbestedingscoördinatoren bepaalt het succes.

Colofon

Uitgave

In 2011 voerde Balance & Result een enquête uit in opdracht van Vernieuwing Bouw en organiseerde naar aanleiding daarvan op 21 juni 2011 een werksessie voor bestuurders in de B&U en infra. Deze publicatie geeft u een beeld van zowel het onderzoek, als de werksessie en is enkel digitaal beschikbaar.

Fotografie

Balance & Result
Shutterstock



Vernieuwing Bouw

Zilverstraat 69
2718 RP Zoetermeer
Postbus 662
2700 AR Zoetermeer

www.vernieuwingbouw.nl

info@vernieuwingbouw.nl

Twitter: @vernieuwingbouw

Wij bouwen aan vernieuwing



Augustus 2011



Vernieuwing

Bouw

