

Regieraad  Bouw

*Besturen met de markt*

# Bouwen met (meer) waarde



**Bestuurders reiken  
de bouwstenen aan**

## Voor wie is deze handreiking?

Als bestuurder vanuit de overheid speelt u een belangrijke rol in de vormgeving van de samenwerking tussen overheid en bouwbedrijfsleven. Met deze praktische handreiking kunt u helpen om de maatschappelijke bijdrage van deze sector impulsen te geven.

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>1. Gunnen op waarden:</b>	<b>4</b>
<b>Keus creëren in een andere dynamiek met de markt</b>	
Waar staat uw organisatie	7
Best practice	7
<b>2. Van traditioneel tot geïntegreerde contracten:</b>	<b>8</b>
Anders regisseren	
<i>De 15 meest inspirerende tips!</i>	<i>10</i>
Waar staat uw organisatie	13
Best practice	13
<b>3. Bouwen in vertrouwen - actie is reactie</b>	<b>15</b>
Waar staat uw organisatie	18
Best practice	18

# Inleiding

**Nederland is één van de koplopers als het gaat om het uitbesteden van publieke taken aan private partijen. Toch worden Europese en Haagse regelgeving voor aanbesteden als lastig ervaren door decentrale overheden. Gemeentes, waterschappen en provincies worstelen met deze moeilijke problematiek. Er is echter vaak meer mogelijk dan wordt gedacht en daardoor blijven kansen onbenut. En juist in deze tijdgeest moeten we samen onze kansen grijpen.**

Als bestuurders hebben we een belangrijke rol in het vormgeven van het samenspel van overheid en markt. Waar we van de markt inbreng van creativiteit en kennis vragen, moet er ook uitdaging en ruimte voor onderscheidende waardevolle aanbiedingen zijn. Alleen maar gunnen op laagste prijs past niet meer bij de huidige tijdgeest. De maatschappij verwacht van overheden hoge kwaliteit van producten en diensten, aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Kortom, gunnen op kwaliteit van product en proces zou veel vaker moeten gebeuren. Dat vraagt om bestuurlijke visie en inspanningen van de eigen ambtelijke uitvoering. Bestuurders

kunnen elkaar hierin ondersteunen en doen elkaar handreikingen via deze brochure. 'Bouwen met meerwaarde' helpt ons met elkaar deze ontwikkelingen te versnellen. De drie kernthema's van deze brochure raken precies de punten van verandering.

Inspirerend, praktisch en met aandacht voor directe acties. Bestuurlijk Nederland moet snel aan de slag met deze publicatie.

Max van den Berg  
*Groninger Commissaris der Koningin*



# 1

## Gunnen op waarden: Keus creëren in een andere dynamiek met de markt

### Henk Aalderink

**Burgemeester van Bronckhorst  
(Regieraad Oost)**

*Omdat de markt heeft meegedacht met eigen creatieve oplossingen hebben we nu een betaalbaar en duurzaam nieuw gemeentehuis. De markt was er rijp voor en bracht veel eigen kennis in. Gunnen op waarde leidde juist tot een betere prijs/kwaliteitverhouding. Het kan anders, en het bleek ook goed voor onze burgers.'*

*'Maatschappelijke waarde creëren met onderscheidende oplossingen.'*

Gunnen van opdrachten kan op laagste prijs en op basis van **Economisch Meest Voordelige Inschrijving** (ook wel EMVI genoemd). Bij gunnen op waarde gaat het om het laatste. Naast prijs worden ook andere aspecten meegewogen die voor de opdrachtgever belangrijk zijn. Het kan gaan om **proces aspecten** als snellere oplevering, minder overlast, minder verkeershinder, maar ook om **product aspecten** als inpassing in de omgeving, aantallen kamers in een gebouw, lay out, duurzaamheid of veiligheid. Tegenwoordig wordt ook gekeken naar **life cycle aspecten** als bruikbaarheid, onderhoud en aanpasbaarheid. **Bij gunnen op waarde geeft de opdrachtgever vooraf aan welke aspecten van de gevraagde oplossing belangrijk zijn.** De aangeboden oplossingen worden beoordeeld op deze aspecten (de waarde). Die aanbieder die de opdrachtgever het meeste waar voor zijn geld biedt, krijgt de opdracht. Uit de combinatie van waarde scores en de prijs wordt vervolgens bepaald wat de Economisch Meest Voordelige Inschrijving is. Gunnen op waarde is een gezondere



stimulans voor de markt partijen. **Waar gunnen op laagste prijs leidt tot een wedstrijd in goedkope aanbiedingen, wordt gunnen op waarde een race naar betere oplossingen.** Met deze prikkel gaan de aanbieders zich meer inleven in de prioriteiten van de opdrachtgever en zullen hun deskundigheid en creativiteit aanwenden om **beter oplossingen** te bedenken. Omdat dit in competitie gebeurt, worden er meer mensen, meer deskundigheid en meer creativiteit gemobiliseerd dan bij de traditionele aanpak. De kans is groot dat gunnen op waarde tot aangename verrassingen leidt. Op de langere termijn leidt gunnen op waarde ook tot meer professionele aanbieders; Een waardevolle ontwikkeling dus.

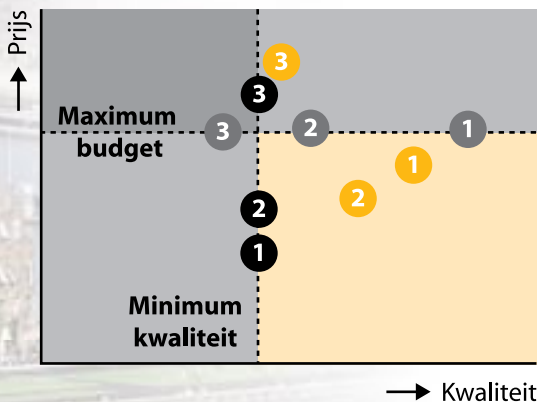
## Gunnen op waarde is niet duurder

Gunnen op waarde betekent dat opdrachtgevers in een vroeg stadium nadenken over wat zij precies willen hebben. Dat vergt echter enige deskundigheid in de organisatie. Henkjan van Meer en Jan Kloosterman, Teamleider Bureau Inkoop & Aanbestedingen en Coördinator Aanbestedingen bij Waternet (de uitvoeringsorganisatie van onder andere Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht) denken dat er veel **besparingen in het voortraject**, voor de contractfase, behaald kunnen worden. In dit traject moet er nagedacht worden over de (economische en technische) **levensduur van het bouwwerk**, zodat er voor de beste oplossing gekozen wordt.

*‘Elimineer de misvatting dat europees aanbesteden alleen op laagste prijs moet.’*

### Gunningswijzen

- Kwaliteit vast, prijs variabel (klassiek)
- Prijs vast, kwaliteit variabel
- Kwaliteit variabel, prijs variabel



Jan Kloosterman (links)  
Coördinator Aanbestedingen  
Henkjan van Meer (rechts)  
Teamleider Bureau Inkoop & Aanbestedingen





## Focus op maatschappelijke waarde & levensduur

“Investerings die binnen 10 jaar terugverdiend zijn, doen we sowieso” stelt wethouder Stan Lyczak van de gemeente Alphen aan de Rijn. Binnen de gemeente wordt **duurzaamheid in de gunningcriteria** meegenomen en wordt er ook gekeken naar de **levensduurkosten**. Duurzaam inkopen versnelt de professionalisering van de opdrachtgever. Directeur bedrijfsvoering & innovatie bij waterschap De Dommel Henk Roelofs en burgemeester Jan Westmaas van de gemeente Meppel benadrukken daarnaast dat de **invloed op de maatschappij** ook meegenomen moet worden. “Het waterschap probeert afzonderlijke projecten in een gebied te combineren tot één integraal project om de snelheid van uitvoering te verhogen door het projectmanagement te versterken en uiteindelijk een **maatschappelijk betere oplossing** te realiseren door de betrokkenheid van de streek actief te organiseren” aldus Roelofs. Burgemeester Westmaas geeft als algemene tip dat het aan de overheid is zichtbaar te maken dat de burger baat heeft bij bouwprojecten. **“Bouw niet alleen aan de samenleving, breng over dat je iets bouwt voor en met de samenleving.**

*Hayo Apotheker  
Burgemeester Steenwijkerland*

Blijf eerlijk en vasthoudend en realiseer je dat niet alles zonder slag of stoot gaat, maar zonder wrijving, geen glans”.

## Welke stimulansen kan de bestuurder geven?

Er is **meer mogelijk dan alleen aanbesteden op laagste prijs**. Dat vraagt **bewustzijn** in de organisatie. Dat vraagt wel dat projecten bestuurlijk worden voorzien van de juiste doelstellingen en financiële kaders. En de ambtelijke organisatie moet worden geholpen om met deze andere wijze van uitvragen aan de gang te gaan. De organisatie moet **open staan voor nieuwe oplossingen**, maar ook realistisch blijven.

## Gunnen op waarde helpt om vast te houden aan de waarden

Volgens Hayo Apotheker, burgemeester van de gemeente Steenwijkerland, moet de **vraagdefinitie uit kwaliteitseisen** bestaan en worden zo de kaders vastgesteld. De keuzes kunnen vervolgens zo veel mogelijk aan uitvoerende partijen worden overgelaten, zodat **bestuurders de regie kunnen voeren**, de plankwaliteit kunnen controleren en zorgen dat afspraken worden nageleefd.

*‘Je moet het ook voor de  
marktpartij interessant maken.’*



# Gunnen op waarden: waar staat uw organisatie?

## Weet u of uw organisatie...

...bij aanbestedingen doorgaans open staat voor alternatieve oplossingen die worden aangeboden?

...aanbestedt op basis van gunnen op waarde principes c.q. economisch meest voordelige inschrijving?

...een aanbestedingsbeleid heeft dat ook ruimte biedt aan 'gunnen op waarde'?

...bewust bezig is het aantal aanbestedingen volgens 'gunnen op waarde' te vergroten?

...aanbestedingen heeft gedaan waarin kwaliteit voor meer dan 50% heeft meegewogen in de gunning?

...wel eens extra budget heeft uitgetrokken bij aanbestedingen, zodat oplossingen met bovengemiddelde kwaliteit ook gehonoreerd konden worden?

## Direct aan de slag?

- Check of iemand in uw organisatie kennis heeft van de CROW publicatie 'Gunnen op Waarde'.
- Maak een beleidsnotitie, waarin u aangeeft bij welke beleidsuitdagingen u de markt meer zou willen betrekken.
- Check of uw organisatie ook toegang heeft tot getrainde mensen met kennis over oplossingsvrij specificeren.
- Nodig eens een koploper uit om te vertellen over zijn ervaringen met 'gunnen op waarde'.

DE PRAKTIJK

## Meer waar voor je geld

In de provincie Overijssel moest een kanaal worden uitgebaggerd. De provincie had de wens het zandtransport te minimaliseren en daarom mocht de aannemer het startmoment bepalen. De aannemer was echter ook zandboer en sloot contracten met anderen om aan hen het gewonnen zand te leveren. Daardoor ging de prijs omlaag en konden ook andere opdrachtgevers door verknopingen hiervan profiteren. "Het idee was helemaal bedacht door de aannemer, maar op deze manier kan je werk met werk maken".

## Meer retentiegebied voor minder geld

Waterschap Velt & Vecht vroeg de markt mee te denken met een tijdelijke noodopvangvoorziening voor hoog water. Van tevoren werd gecheckt of de markt dit aan kon. Uiteindelijk kreeg het waterschap vier geheel verschillende aanbiedingen. Burgers en gemeente werden gemobiliseerd om de aanbiedingen te beoordelen. Dat leverde extra draagvlak. Hoewel de oplossingen was geraamd op 4 euro/m<sup>3</sup> bleek er een zeer geschikte oplossing voor 1,8 euro/m<sup>3</sup>. Aan deze oplossing had het waterschap zelf niet gedacht.

BEST PRACTICE

# 2

## Van traditioneel tot geïntegreerde contracten: Anders regisseren

**Peter Glas**  
**Watergraaf De Dommel**  
**(Regieraad Brabant Zeeland)**

*'Het kan anders en mag anders en er zijn ervaringen dat het ook lukt! Als watergraaf van waterschap De Dommel stimuleer ik het gebruik van nieuwe contractvormen. Dagelijks bestuur en medewerkers van het waterschap proberen samen actief het 'goede pad' te vinden. Laat je informeren over de mogelijkheden en sta open voor de beste oplossing voor het bereiken van het doel.'*

*'Alle bouworganisatievormen hebben zowel voor- als nadelen.'*

In het verleden werden veel projecten op dezelfde wijze aangepakt. De opdrachtgever maakte zelf het ontwerp of liet dat ontwerp maken door een architect of een ingenieursbureau. Dat ontwerp werd vertaald naar een pakket tekeningen en een uitgewerkt bestek. De aannemers werden dan gevraagd voor hoeveel zij dat ontwerp zouden kunnen/willen bouwen. Deze aanbidders konden zich enkel nog onderscheiden op prijs. **De opdracht tot bouw werd dan gegund aan de laagste aanbieder.** Het onderscheiden van concurrenten op basis van kwaliteit en service was niet mogelijk. Deze traditionele vorm van werken wordt al lange tijd gezien als oorzaak van veel problemen: conflicten over meerwerk, ruzie over ontwerpfouten, budgetoverschrijdingen en kwaliteitsproblemen. Bij bestek en tekeningen kozen de ontwerpers voor bekende oplossingen. Er moesten immers meerdere marktpartijen kunnen aanbieden.





Aldus remde de traditionele aanpak de innovatie en de vernieuwing. Niet te vergeten: de voorspelbare keuze voor de laagste prijs maakte het mogelijk met prijsafspraken de uitkomst te manipuleren. Sinds de jaren negentig zijn (eerst) de rijksopdrachtgevers **breed overgestapt naar geïntegreerde contractvormen** zoals design & construct, turn key en alliantie. De opdrachtgevers maken een (functioneel) programma van eisen en vragen de marktpartijen om integrale aanbiedingen. Wilt u weten welke bouworganisatievormen er zijn, en wat hun specifieke voor- en nadelen zijn? Kijk dan op pagina 14. **De aanbieders gaan uit van het programma van eisen en bedenken de best passende oplossing.** Ze stemmen hun **oplossingen** af op de eigen productiemogelijkheden en specialismen, en zijn **integraal verantwoordelijk** voor ontwerp en de uitvoering. Onvolkomenheden in het ontwerp zijn **niet langer een risico voor de opdrachtgever**. De opdrachtgevers zijn **regievoerders** die op hoofdlijnen de voortgang van het proces en de kwaliteit bewaken. Dat kan met minder personeel.

*'U laat de keuze van de aanbestedingsvorm toch niet alleen aan uw ambtenaren over?'*

## Geïntegreerde contracten betekenen loslaten

"Je moet je energie goed verdelen en dus elkaar de 'core business' gunnen. Een gemeente heeft te weinig dagelijkse ervaring om snelheid te behouden in een project, moet sturen op het eindproduct en dus stappen overslaan. **De actiepunten horen bij de private partijen**" aldus Hayo Apotheker. De verantwoordelijkheden moeten gescheiden zijn en bij de juiste partijen liggen. Afhankelijk van de eigen en gewenste deskundigheid en het te bereiken doel worden partijen uitgenodigd. Jan Westmaas: "We moeten ontkomen aan doorslaan. Overheden zijn sterk in regels op regels stapelen. Dat is een valkuil". Bij grote en complexe projecten is het moeilijk om het totaal overzicht te hebben. Daarom is het volgens gedeputeerde van de provincie Overijssel Job Klaasen **belangrijk snel los te laten**. Bij eenvoudige projecten moet de provincie ook in staat zijn snel afstand te nemen, niet in detail te treden en de werkzaamheden over te laten aan de markt. "Opdracht geven, is opdracht geven" aldus Job Klaasen. De communicatie neemt de provincie liever wel voor haar rekening en dus is er altijd **een (afvaardiging van een) politiek bestuurder betrokken en aanwezig**. "Laat de **concurrerende marktpartijen** maar met voorstellen komen bij de uitgifte van gemeentelijke grond. Dat levert **leuke projecten op in prijs en kwaliteit**" stelt Stan Lyczak.

Stan Lyczak  
Wethouder Alphen a/d Rijn

*'De overheid is de schakelende middenvelder die zo snel mogelijk de bal afgeeft.'*





# De 15 meest

1

## Schep inzicht

Krijgt u regelmatig een overzicht van de manieren waarop uw organisatie werk aan- en uitbesteedt? Wordt u geïnformeerd over de criteria die gebruikt worden bij selectie en gunning? Weet u in welke mate die criteria aansluiten bij andere beleidsvelden? Wordt u geïnformeerd over mogelijke alternatieven voor de bestaande situatie?

2

## Kies uw richting!

Is u duidelijk waarom de situatie zoals die is een goede situatie is? Worden logica van de manier van werken en regels wel ter discussie gesteld binnen de organisatie? Bent u en is uw organisatie zich bewust van de voor- en nadelen van de nieuwe vormen van aan- en uitbesteden? Geven u en uw organisatie de nieuwe vormen van aan- en uitbesteden een eerlijke kans?

3

## Breng uw organisatie in beweging

Welke kleine veranderingen kunnen we direct al aanbrengen? Hoe zorgen we dat er synergie met andere beleidsdoelstellingen wordt bereikt? Hoe kan ik me persoonlijk inzetten voor veranderingen? Hoe passen we “Markt, tenzij” in de praktijk toe?

# inspirerende tips!

**Belangen zijn weliswaar verschillend, maar laat de partijen invulling geven aan hun wensen**

*Hayo Apotheker*

**Denk vooraf goed na over wat je precies wilt en wat de verwachte levensduur is**

*Van Meer & Kloosterman*

**Kies niet altijd dezelfde contractvorm, leg geen standaard op**

*Marijke van Haaren*

**Leer elkaar eerst kennen voordat je aan de slag gaat!**

*Hayo Apotheker*

**Ken je eigen kracht, maar ook de kracht van de ander**

*Jan Westmaas*

**Beoordeel voorafgaand aan de contractvorming wat de gewenste contractvorm is**

*Marijke van Haaren*

**Durf een opdracht te geven en organiseer je eigen proces**

*Job Klaasen*

**Durf je kwetsbaar op te stellen en geef de markt de tijd en ruimte het vertrouwen te winnen**

*Job Klaasen*

**Daag marktpartijen uit en maak projecten ook voor hen interessant**

*Stan Lyczak*

**Stel minimale kwaliteitseisen om ook de kleinere, innovatieve bedrijven een kans te geven en concurrentie te bevorderen**

*Jan Westmaas*

**Stap af van het wantrouwen dat een marktpartij te veel geld verdient**

*Hayo Apotheker*

**Stel jezelf als opdrachtgever de vraag: Waarom moeten wij het doen?!**

*Jan Westmaas*

**Erken als bestuurder dat voor veranderingen de tijd gegeven en genomen moet worden, maar blijf vasthoudend in het idee**

*Henk Roelofs*

**Houdt goede en slechte ervaringen niet voor jezelf, maar deel deze met anderen**

*Van Meer & Kloosterman*

**Probeer direct voordeel uit innovatie te halen: creëer win-win situaties**

*Van Meer & Kloosterman*

“Als bestuur moet je je niet bemoeien met de details en vooraf niet te veel zekerheid willen hebben”. Professioneel opdrachtgeverschap vraagt om professionele bestuurders, die **onvoorwaardelijk vertrouwen** stellen in het **ambtelijk apparaat** en in staat zijn zich te verplaatsen in de functie van de betrokken partijen.

### Doorloop een gedegen afwegingsproces

Aanbesteden met geïntegreerde contracten vereist **een andere manier van regisseren**. Dit betekent niet dat de overheid zich terug moet trekken en afstandelijk moet opstellen, maar dat er **goed nagedacht** moet worden over de **contractvorm** en de **randvoorwaarden**. Dat bepaalt in grote mate hoe interessant het is voor marktpartijen om in te schrijven. Marijke van Haaren, gedeputeerde van de provincie Gelderland, adviseert **per project de meest geschikte contractvorm te kiezen** en niet altijd voor dezelfde vorm te kiezen. Aan de hand van de gestelde eisen en randvoorwaarden kan een opdrachtgever controleren of de inschrijving niet meer en niet minder dan aan de vraag voldoet. Voor projecten waar weinig ontwerpruimte is, ligt gunnen op prijs voor de hand. In traditionele projecten kunnen echter ook innovatieve ideeën worden toegepast, wat erg interessant is voor marktpartijen.

*Marijke van Haaren*  
Gedeputeerde Gelderland

### Zoek je eigen maatvoering en tempo

Een andere manier van aanbesteden vereist een **omschakeling van de organisatie**. Een verandertraject is een langdurig proces. Eén van de succesfactoren voor een goed traject is volgens Henk Roelofs het bestuurlijk voortdurend blijven **vasthouden aan het idee dat innovatief aanbesteden belangrijk is**. Bij innovatief aanbesteden staat de opdrachtgever, de eigen ambtelijke organisatie, gevoelsmatig(!) meer op afstand. Om dit gevoel bespreekbaar te maken wordt er bijvoorbeeld binnen de gemeente Meppel twee à drie keer per jaar gepraat over de visie van de gemeente.

“We veranderen ons hele leven al, waarom nu dan niet meer? Het gaat om de **bewustwording** dat we niet vandaag beginnen met verandering.” aldus Jan Westmaas. Neem echter de tijd voor verandering en zoek je eigen tempo.

*‘We vragen ons niet af waarom het in het begin misgaat en gaan zaken dicht timmeren. We moeten een zakelijke benadering hanteren: afvragen, uitvragen en controleren.’*

*Henk Roelofs*  
Directielid De Dommel





# Van traditioneel tot geïntegreerde contracten: waar staat uw organisatie?

## Weet u of uw organisatie...

...in het beleid aspecten heeft opgenomen die te maken hebben met gunnen op (maatschappelijke) waarde?

...in het beleid heeft aangegeven welke aspecten bij voorkeur in concurrentie worden aanbesteed?

...al eens niet traditionele contractvormen heeft toegepast?

...vroegtijdig een afweging maakt tussen traditioneel en niet traditioneel aanbesteden?

...niet traditionele projecten procesmatig begeleidt (dus minder op inhoud)?

## Direct aan de slag?

- Inventariseer welke contractvormen er gebruikt worden in uw organisatie en in welke mate.
- Inventariseer of er criteria zijn waarop besloten wordt voor welke contractvorm wordt gekozen.
- Stimuleer het gebruik van niet traditionele contractvormen.
- Fungeer als bestuurder als klankbord bij de voorbereiding van niet traditionele contractvormen.
- Zorg dat er iemand in uw organisatie toegang heeft tot de 'Leidraad aanbesteden' (zie [www.leidraadaanbesteden.nl](http://www.leidraadaanbesteden.nl)).

## Maximale kwaliteit

Een goed voorbeeld uit het zuiden is de reconstructie van drukke verkeersknooppunten in Tilburg. Op basis van een vaste aanneemsom en een vraagspecificatie heeft de gemeente een uitvraag gedaan waarbij de aanbidding beoordeeld is op meerdere criteria: totaal te realiseren hoeveelheid asfaltoppervlak (anders gezegd: "wie biedt het meeste asfalt") de hoeveelheid werk wat nog dat jaar uitgevoerd zou worden, de tijdsduur, de bereikbaarheid van de stad en de technische waarde.

## Maximale ruimte voor marktpartijen

Voorheen besteedde waterschap Amstel, Gooi en Vecht traditioneel en integraal aan met deelbestekken en een hoofdaannemer. Tegenwoordig worden er verschillende "aanvalsplannen" geprobeerd en wordt er geëxperimenteerd met geïntegreerde contractvormen. Zo heeft het waterschap een slibbehandelingsinstallatie door de markt laten ontwerpen en bouwen. Alle aspecten werden geformuleerd in termen van waarden, waardoor een objectieve vergelijking tussen diverse aspecten, en dus gunningcriteria, mogelijk werd en dat er een keuze gemaakt kon worden in verschillende alternatieven. De marktpartijen hebben zodoende maximale ruimte gekregen aan de voorkant van het traject.

## Samenwerkingsvormen

Uit welke bouworganisatievormen kunt u kiezen? Vrij naar de publicatie 'Haal het beste uit de bouw' (SBR in samenwerking met de Noordelijke Regieraad).

Vormen	Kenmerken	Voordelen	Nadelen
<b>Traditioneel</b>	Strikte scheiding tussen ontwerp en uitvoering, uniek of afzonderlijk project met een geringe complexiteit.	Maximale invloed op het eindproduct, scherpe prijs, bekende manier van werken, eenduidig interpreteerbare eisen en een relatief simpele aanbestedingsprocedure.	Deskundigheid is noodzakelijk, de uitvoeringskennis wordt niet tijdig benut, de opdrachtgever heeft de meeste verantwoordelijkheden en risico's en een strijdcultuur tussen opdrachtgever en -nemer is vaak onvermijdelijk
<b>Bouwteam</b>	De opdrachtnemer treedt op als bouwer en adviseur tijdens de ontwerpfase.	Geld en tijd kunnen goed beheerst worden en dit is een bekende manier van werken.	Minder marktwerking en een minder duidelijke scheiding in verantwoordelijkheden wat voor onduidelijkheden kan zorgen. Daarnaast blijven veel risico's bij de opdrachtgevende partij liggen.
<b>Geïntegreerde contractvormen</b>	De opdrachtgever stelt de eisen op, maar de opdrachtnemer verzorgt (onder andere) het ontwerp en de uitvoering	De opdrachtgever kan veel taken en verantwoordelijkheden overlaten aan de opdrachtnemer en er is nog steeds sprake van marktwerking.	De opdrachtgever heeft minder invloed op het bouwproces, het doorvoeren van wijzingen is kostbaar en de offertekosten zijn vaak hoog.
<b>Strategische samenwerking</b>	Winst en risico worden gedeeld in uitdagende, complexe bouwopgaven met win-win kansen.	Er is een gezamenlijk belang bij het project wat resulteert in het delen van kennis, tijdsbesparing, waarde-optimalisatie en creativiteit.	De opdrachtgever maakt deel uit van het team en vertrouwt in een langdurige samenwerking met de opdrachtnemer is belangrijk.

Alle samenwerkingsvormen hebben voor- en nadelen. Er is niet één methode die altijd en voor elk project het beste resultaat geeft. Een klein en simpel plan vergt echt een andere marktbenadering dan een complex plan waaraan veel onzekerheden kleven. Traditioneel op prijs aanbesteden

heeft voor- en nadelen en dat geldt ook voor design & construct of PPS. Heel vaak wordt vooral gekozen uit gemakzucht of omdat "we het altijd al zo doen". Een goede keuze vooraf kan een opdrachtgever heel veel ellende in gebrekkige kwaliteit of budgetoverschrijding besparen.

# Bouwen in vertrouwen - actie is reactie

# 3

**Clazinus Netjes**  
Statenlid Overijssel  
(Noordelijke Regieraad)

*'We moeten vertrouwen hebben in elkaar, anders komt het nooit tot een goede samenwerking. Publiek-private samenwerkingen kunnen ontzettend mooie resultaten opleveren. Maak daarom afspraken over verantwoordelijkheden, maar geef elkaar ook de ruimte.'*

*'Elke opdrachtgever krijgt de opdrachtnemers die hij verdient.'*



De **chemie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer** speelt zeker in complexe bouwprojecten een cruciale rol. **Professionaliseren loont**. Sterker nog, het is een 'must'. Bouwen kun je niet alleen. **Bouwen doe je samen**. Projecten worden immers gerealiseerd in een samenstel van organisaties. De verschillende projectdeelnemers leveren hun inbreng. In dat samenstel van deelnemers wordt orde en structuur gebracht door contracten. De contracten leggen ook de afspraken over prestaties en tegenprestaties vast. Toch geven de contracten niet de doorslag voor een goed project. **Zonder vertrouwen wordt bouwen een moeizaam en kostbaar traject** voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Een project wordt pas een succes als alle deelnemers zich daarvoor inzetten. Dat geldt voor opdrachtgevers en voor opdrachtnemers. In het realiseren van plannen en projecten wil je graag kunnen **vertrouwen op elkaars deskundigheid, inzet en de goede bedoelingen**. Je wilt er ook op kunnen vertrouwen dat **partners** je helpen en geen misbruik maken van de gelegenheid (als

die zich voordoet). Contracten kunnen dat niet afdwingen. **Samenwerken doe je niet omdat het moet volgens het contract.** Samenwerken doe je om samen iets te bereiken. Voor goede samenwerking is **open communicatie** belangrijk; communicatie over belangen, bedoelingen, mogelijkheden en zorgen. Die open communicatie schept vertrouwen en inzicht in elkaars ambities en mogelijkheden. De laatste jaren zijn vele initiatieven genomen met oog op integriteit en transparantie. Transparantie en een open communicatie zijn de basis voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners. Vertrouwen heeft niet zo zeer te maken met het aannemen van een zakelijke houding als wel met het kwetsbaar durven opstellen. Immers, **vertrouwen krijg je door het te geven.** Het vraagt moed om de eerste stappen tot bouwen aan vertrouwen te nemen, maar goede samenwerking betaalt zich dubbel terug: **minder gedoe en meer resultaat.**

### Manier van communiceren

De manier waarop de opdracht wordt uitgevoerd is een zorg voor de markt. Iets wat Job Klaasen hoort van aan-

*Job Klaasen  
Gedeputeerde Overijssel*

*'Waarom kunnen niet beide partijen gelukkig worden?'*

nemers is: "Als jullie het niet vragen, kunnen wij het niet aanbieden. **Geef me de kans**". De waarde van het product wordt volgens Klaasen ook bepaald door het **proces** en daar speelt **de manier van communiceren** een cruciale rol. Volgens Job Klaasen is het belangrijk signalen uit het eigen netwerk op te pikken. "Ideeën zijn altijd welkom en worden serieus behandeld. **Successen mogen uitgedragen worden**, maar je moet ook de confrontatie aan durven gaan". Het is echter ook belangrijk goed te communiceren met de omgeving. De rol van de opdrachtgever is weliswaar anders, maar de klachten van omwonenden komen bij de gemeente of provincie binnen en niet bij de uitvoerder.

### Tijd nemen om elkaar te leren kennen en waarderen

De markt kennen en je **bewust zijn van je vraag aan de markt** is volgens Job Klaasen één van de aspecten van professioneel opdrachtgeverschap. De provincie heeft besloten de markt, maar ook de overheid, **de kans te geven te wennen aan verandering.** "Medewerkers vinden het ingewikkeld om afstand te nemen, omdat ze gewend zijn controle op de uitvoering te houden" zegt Job Klaasen. Er moeten andere eisen gesteld worden in het bestek bijvoorbeeld





*'Als je een relatie aangaat met een partij open je een emotionele bankrekening. Alleen als je stort, kan je ook opnemen.'*

ten aanzien van onderhoud. Het doel van de aanbesteding is een **vertrouwensband voor langere tijd** op te bouwen met de aannemer. De aannemer mag het project invulling geven en kan én mag risico nemen. Dit geeft **ruimte aan innovatie**. De gedeputeerde verwacht dat het aantal geïntegreerde contracten zal toenemen en dat bijvoorbeeld ook het onderhoud of financiering aan de markt wordt toevertrouwd.

### **Elkaar gunnen**

"Gunnen op vertrouwen" is anders dan aanbesteden, maar betekent dat je een marktpartij het vertrouwen geeft en graag wilt dat juist deze partij het project uitvoert. **"Bestuurders moeten vertrouwen** uitstralen dat meerdere partijen in staat zijn

dingen goed te doen. De overheid doet nog steeds veel dingen zelf, omdat ze denkt dat de markt het niet kan" aldus Jan Westmaas. Job Klaasen vult aan dat "Juridische procedures voor een deuk in het vertrouwen zorgen, maar je moet het weer oppakken". Dit vereist het **kwetsbaar durven opstellen**, want de uitvoerder controleren is vaak moeilijk of zelfs onmogelijk, maar "heb vertrouwen in de markt en geef ze de tijd en ruimte om het te verdienen. **Daag mensen uit! Ons heeft het geen teleurstellingen opgeleverd"** zegt Job Klaasen.

*'Een bakker vragen we toch ook niet naar hoe hij zijn brood bakt en hoe laat hij daarvoor op staat?!'*



Jan Westmaas  
Burgemeester van Meppel

### **De vijf basisvoorwaarden voor teamwork (Lencioni):**

1. Actieve aandacht aan het creëren van vertrouwen
2. Zorg voor een open sfeer, voorkom onderhuidse conflicten
3. Zorg voor persoonlijke betrokkenheid
4. Geef en neem duidelijke verantwoordelijkheid
5. Focus samen op resultaten

## Bouwen in vertrouwen: waar staat uw organisatie?

### Weet u of uw organisatie...

...vertrouwen krijgt van de bouwsector?

...zich inspant om een positieve houding naar de bouwsector te bewerkstelligen?

...met de lokale bouwpartners een open dialoog voert en marktpartijen mee mogen denken?

...projecten gezamenlijk evalueert met de marktpartijen?

...standaard bij iedere project een project start up (PSU) uitvoert?

### Direct aan de slag?

- Zorg dat oud zeer niet door kan zielen en bespreek projectervaringen in uw organisatie.
- Ga een goed gesprek aan met uw marktpartners.
- Zorg dat u betrokken blijft bij projecten en zorg dat u aanwezig bent bijvoorbeeld tijdens vergaderingen.
- Zorg voor een goede bijeenkomst aan het begin van een project en focus ook op sfeer.
- Vier successen samen en geef elkaar de mogelijkheid om te stralen.

### Toon je betrokkenheid en voer regie

Voorbeelden van bouwen in vertrouwen door de gemeente Meppel zijn: een woningbouwproject en een binnenstedelijk project. Op basis van samenwerkingsovereenkomsten mocht een ontwikkelingsmaatschappij woningen bouwen naar de wens van de gemeente. Om onder andere klachten af te handelen heeft de gemeente een projectleider geleverd, maar zijn er verder geen ambtenaren betrokken. Het binnenstedelijke project betrof het uitgraven van een gracht. Er is voor de omwonenden een wekelijks inloopuur ingesteld waar aannemer, onderaannemers, projectleider en wethouder aanwezig waren. Door het managen van de verwachtingen zijn er minder tussentijdse problemen en is men aan het einde ook tevreden. Wanneer men begrijpt waarom er overlast is, wordt deze makkelijker geaccepteerd en mocht er zich toch een probleem voordoen dan kan dit snel opgepakt worden. Inmiddels is dit ook in twee andere projecten toegepast en de ervaringen zijn zeer positief.

## **Colofon**

### **Uitgave**

Dit is een gezamenlijke uitgave van de vijf regionale regieraden.

### **Aan de totstandkoming van de handreiking hebben bijgedragen**

Henk Aalderink, Hayo Apotheker, Erwin van Baal, Jean Luc Beguin, Hans Boes, André Dorée, Peter Glas, Marijke van Haaren, Job Klaasen, Jan Kloosterman, Peter Korzelius, Paul Kuijpers, Stan Lyczak, Henkjan van Meer, Clazinus Netjes, Henk Roelofs, Peter Rubaij Bouman, Neeltje Schrofer, Ilya Werkhoven en Jan Westmaas.

### **Vormgeving**

Van Lint Vormgeving, Zierikzee

### **Druk**

Quantes, Rijswijk

Gouda, juni 2009

## **Met dank aan**

De werkgroep bestuurders heeft in opdracht van de vijf regionale Regieraden en onder begeleiding van Balance & Result deze handreiking tot stand gebracht.

## Stuurgroepleden



*'Van bestuurders, voor bestuurders'*

**Henk Aalderink**  
Burgemeester gemeente Bronckhorst (RBON)



*'De markt kan veel meer dan we denken'*

**Clazinus Netjes**  
Statenlid provincie Overijssel (NRB)



*'Vernieuwing begint bij de markt anders benaderen'*

**André Dorée**  
Professor Universiteit Twente (RBON)



*'De handreiking helpt innovatie aan te jagen'*

**Peter Rubaij Bouman**  
Pro6Managers



*'De juiste thema's, op het juiste moment'*

**Peter Glas**  
Watergraaf waterschap De Dommel (RBBZ)



*'Dit zet aan tot actie!'*

**Jean Luc Beguin**  
HID Rijkswaterstaat Limburg (RBRL)



*'Inspirerende handvatten voor bestuurders'*

**Peter Korzelius**  
Waterschap Amstel, Gooi & Vecht (RBRR)



*'Kennnis is de gereedchapskist voor de vernieuwing'*

**Ilja Werkhoven & Neeltje Schrofer**  
Landelijke Regieraad Bouw

