

AANBESTEDING ALS INNOVATIESTIMULERENDE FACTOR: GEEN AANNEMER MAAR BOUWER GEZOCHT

12 januari, 2012

Auteurs: Yuri van Bergen en Martin Liebrechts

Als het aan het afzonderlijk bouwbedrijf ligt, kunnen ze alles. Laat ze maar aan tafel komen zitten en het wordt opgelost. Als het zo gemakkelijk was, dan was de bouw al jaren een bruisend innovatie bad, waar het prettig vertoeven is. Het tegendeel is waar, want innovatie in de bouw heeft de afgelopen decennia op een laag peil gestaan. Voor zover er sprake was van verbetering, dan betrof het vooral de samenwerking en de logistiek. En die vooruitgang is zo bescheiden, dat wanneer je ze afzet tegen die in andere bedrijfstakken, het bijna verbleekt.

Dus het vervroegen van het transactiemoment is niet zomaar een garantie voor innovatie. Misschien zelfs het tegendeel en vertraagt het de innovatie. Het doet ons denken aan het soort onderwijs, waarbij het volgen van een vak al genoeg was voor een voldoende. Het resultaat was dat studenten alleen maar lui werden. Punten geven en concurreren zijn stimuli om een extra inspanning te leveren en grenzen te verleggen. Deze sport van innovatie beoefen je niet alleen, maar doe je samen met andere partijen. Dan is er sprake van collectief bouwmeesterschap.



Vanuit deze gedachtegang is de conceptuele vorm van aanbesteden ontstaan, die aangeduid wordt als: Methode Innovatiestimulerend Aanbesteden en Realiseren (MIAR). De basisgedachte van deze methode is dat er evenwicht moet bestaan tussen de gewenste prestatie (vraag) en de potentie van het aanbod. Maximaal moet het aanbod gestimuleerd worden om vanuit zijn eigen kracht een antwoord te geven op de vraag. De vraag is dan ook geen dichtgetimmerde oplossing, maar laat juist in de realisatie ruimte voor eigen invulling. Op dat moment komt de bouwer er niet met het kopiëren van de prestaties en die vervolgens de wereld rond te sturen, zoals dat geldt bij de traditionele bestekken. De oplossing zelf zal bedacht moeten worden binnen de gestelde prestatie-eisen vanuit de eigen kracht als bouwer en niet als aannemer. Het bedenken van de oplossing ligt dan ook niet alleen in de specifieke projectvraag, maar zal projectoverstijgend zijn. Uiteindelijk is veelal 80 à 90 procent gelijk en 10 à 20 procent specifiek.

Nieuwe zoektocht naar passend aanbod

Op het moment dat de prestatie niet vastomlijnd wordt vastgelegd in bestek en tekeningen en de prijs niet de enige waarde is waarop iets beoordeeld wordt, wordt het speelveld van vraag en aanbod verruimd. Tegelijkertijd moeten dan de spelregels met alle betrokkenen opnieuw geformuleerd worden om de inzichtelijkheid en de transparantie te waarborgen en de belangen van alle betrokkenen optimaal te respecteren.

Niet voor niets duiden we dit aan met 'nieuwe zoektocht naar passend aanbod'. Dit houdt in dat alle par-tijen af moeten van hun traditionele rolinvulling. De adviseur of architect maakt geen dikke stapels

papier met tekeningen en bestek meer. Hij adviseert de opdrachtgever ten aanzien van de prestaties, of in een andere rol ondersteunt hij de aanbieder bij de invulling van het aanbod. De opdrachtgever staat niet meer langs de kant, maar zegt wat past en wat niet past. Meer dan voorheen behoort de opdrachtgever expliciet te zijn over de vraag. Hij zal zijn eigen verwachtingen ten aanzien van het project en het projectoverstijgend aanbod helder op een rij moeten zetten. Hij beperkt zich hierbij dus niet meer tot één project, maar probeert samenhang te ontdekken in een vraag die een enkel project overstijgt. En de aannemer bestaat niet meer. De 'bouwer' verschijnt definitief op het toneel, die in samenspraak met diverse co-makers – toeleverende industrie en vakspecialisten – poogt een aanbod te ontwikkelen dat maatwerk combineert met herhaling. Op dat moment kan er kwalitatief hoogwaardig aanbod ontstaan met een goede kosten-kwaliteitsverhouding.

Drie aspecten verdienen aandacht

Om een dergelijke vorm van aanbesteden succesvol te laten verlopen, verdienen drie aspecten, ieder op hun eigen wijze, aandacht: de vereiste data, de gewenste prestaties en de gewogen waardering. Te beginnen met de vereiste data. Hierbij gaat het om alle beschikbare technische gegevens, van steden-bouwkundige kaart tot onderhoudsgeschiedenis. In wezen moet het de technische en financiële context leveren voor de opgave.

Vervolgens is het van belang de specifieke gewenste prestaties te formuleren ten aanzien van die bouwdelen of componenten, die een onderdeel vormen van het planmatig/groot onderhoud, of renovatie, met het bijbehorende budget.

Tot slot is het essentieel inzicht te geven in de waarden, die bij de afweging een rol spelen en mogelijk de zwaarte ervan. Het zal duidelijk zijn dat dit geen rekensommetje is. Weliswaar moet er voldaan worden aan een aantal basisvoorwaarden, maar uiteindelijk is het de samenhang van het aanbod dat de doorslag geeft. En hoe objectief de beoordeling ook voor het voetlicht wordt gebracht, toch zal ook een subjectief gevoel een rol spelen. Dit laatste is niet erg, als dit maar expliciet gemaakt wordt. Bij de beoordeling van de aanbesteding worden alle relevante partijen betrokken: opdrachtgever, bewoners, gemeente en specialistische adviseurs. Het eindoordeel moet aan de verschillende aanbieders in een speciaal overleg uiteengezet worden.

Van prestatie naar waardering

Wanneer er nieuwe schoenen gekocht gaan worden, is niet de invulling van een checklist, en het daaruit volgend aantal punten, dat de doorslag geeft bij de keuze. Op het moment dat de prestaties van het aanwezige aanbod uitstijgt boven de vereiste basiskwaliteit, en de prijs niet het enige criterium meer is, dan is de afweging voor de opdrachtgever complex en tegelijkertijd eenvoudig. Juist de interpretatie van de aangeboden kosten-kwaliteitsverhouding, of de potentie die erin besloten ligt, leidt dan tot een keuze.

Bij aanvang van een dergelijk aanbestedingsproces staat vast dat alle uitgenodigde aanbieders voldoende basiskwaliteit zullen leveren, anders hadden ze niet op de lijst gestaan. De ontdekkingsreis van deze vorm van aanbesteden is gericht op het vinden en realiseren van die passende, vernieuwende benadering die iets extra's levert wat tot nu toe niet bekend was. Deze vorm van aanbesteden moet de aanbieder uitdagen om met nieuwe, beterpassende oplossingen te komen. Dat levert juist extra waardering op.

Methode Innovatiestimulerend Aanbesteden en Realiseren

Deze methode van werken wordt aangeduid met MIAR (Methode Innovatiestimulerend Aanbesteden en Realiseren). Het omvat een voortdurende verkenning tussen het expliciet maken van de vraag door de opdrachtgever en het ontwikkelen van projectoverstijgend aanbod, met ruimte voor maatwerk door de aanbieders. Het onderscheidend vermogen wordt dan niet alleen de prijs, maar het passend aanbod met zijn eigen specifieke kosten-kwaliteitsverhouding en waarde(n).

In deze overgangsfase is dit nog niet voor een ieder zichtbaar. Aannemers kunnen nu eenmaal 'alles ma-ken' en zijn 'overall evengoed' in. Deze vorm van aanbesteden gaat echter uit van bouwers die laten zien waar ze sterk in zijn, in relatie tot de gevraagde prestatie. Ook niet elke schoenfabrikant zegt dat hij alles kan maken, zoals ook niet elke schoenwinkel zal beweren dat ze alles verkopen. De praktijk van deze vorm van aanbesteden dwingt alle partijen zo expliciet te laten zien wat ze willen en/of kunnen.

Het zal duidelijk zijn, dat het geen gesloten verhaal is. Het is een poging om de praktijk innovatiever te maken en nieuwe mogelijkheden ten aanzien van proces, product en samenwerking ruimte te geven. Juist de praktijk zal laten zien wat de essentie ervan is en hoe het in de loop der tijd zijn definitieve vorm krijgt. Het is dus MIAR in ontwikkeling.

VOORBEELD SCORINGSLIJST

PRESTATIEVELD		SUB	MAX
DEEL A	1. PROGRAMMA		15
	- PASSEND OP PROGRAMMA	0-5	
	- UITSTRALING	0-5	
	- TECHNISCHE KWALITEIT	0-5	
	2. BEWOHERS		10
	- OVERLASTBEPERKING	0-4	
	- AANTREKINGSKLACHT BEWOHERS	0-2	
	- PARTICIPATIE/KEUZE	0-4	
	3. DUURZAAMHEID		25
	- ENERGIEETISCHE KWALITEIT (LNB)	0-5	
- BINNENMILIEU (GPR)	0-5		
- CRADLE TO CRADLE (KEIJSLOOP)	0-10		
- SOCIAAL MAATSCH. INVULLING	0-5		
4. PERMANENTIS		10	
- TOEGEDRAGEN ENGINEERING	0-2		
- UITVOERINGSDOUR / WOIING	0-4		
- TOTALE PROJECTDOUR (UITVOER)	0-4		
5. BOUW (VOORKEURSTIEM)		10	
- OPDRACHTGEVER	0-8		
- GEbruikersPANEEL	0-2		
TOTAAL KWALITEIT			70
DEEL B	- PRIJS		70
	- ONDERHOUDSKOSTEN *	0-10	
	- BOUWKOSTEN *	0-50	
	- BEGELEIDINGSKOSTEN (ADVIES) *	0-10	
TOTAAL PRIJS			70

* LAAGSTE PRIJS IS MAXIMAAL