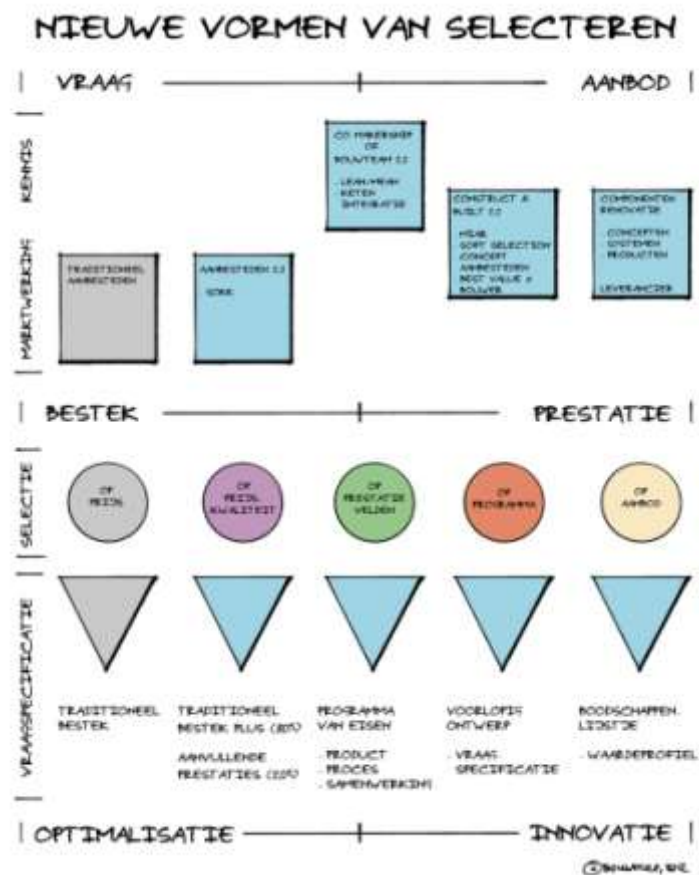


SELECTIE IS EEN KWESTIE VAN STRATEGISCH KIEZEN

Auteur: Martin Liebrechts, 14 maart 2013

Nieuwe vormen van selectie

De afgelopen jaren is veel gesproken en geschreven over de innovatie in de bouw. Ook allerlei selectie-/aanbestedingsvormen zijn hierbij aan bod gekomen (1). Maar als je er even bij stilstaat, is het natuurlijk nog steeds een archaïsche bedrijfstak waar alles projectgericht is en er nauwelijks middelen besteed worden aan Research & Development (R&D). Dit staat in schril contrast met de industrie, waar R&D en octrooiaanvragen gangbaar zijn (2).



Het zal duidelijk zijn dat samenwerken, groepsessies en nieuwe aanbestedingsvormen niet direct leiden tot een structureel nieuw aanbod op basis van R&D. Wat er gebeurt, is dat de bestaande praktijk iets meer geoptimaliseerd ofwel LEAN-fähig gemaakt wordt, om het maar eens in gewoon Nederlands uit te drukken. Maar dit is de huidige praktijk, niet meer en niet minder. De huidige selectiemethoden, die gehanteerd worden in de woningbouw, sluiten grotendeels aan bij de huidige traditie van optimalisatie. In dit artikel zullen de vijf selectiemethoden de revue passeren en wordt aangegeven voor welke situatie de betreffende methode zich leent als het om strategisch kiezen gaat. De vijf methoden, die onderscheiden worden, zijn:

1. Traditioneel aanbesteden op basis van bestek en prijs (al of niet meervoudig onderhands).
2. Selectie op kosten en kwaliteit (SOKK). Naast de prijs worden specifieke prestaties benoemd, die een rol spelen bij de definitieve keuze.
3. Co-makership na selectie op prestaties ten aanzien van product, proces en samenwerking (Bouwteam 2.0).
4. Construct & Build 2.0 aan de hand van een voorlopig ontwerp met de bijbehorende vraagspecificatie.
5. Selectie op aanbod.

Los van alle aanbestedings- en samenwerkingsvormen is er in alle situaties op dit moment sprake van LEAN, omdat alle uitvoerende partijen op zoek zijn naar een verregaande optimalisatie van de bestaande bedrijfsprocessen.

Tussen traditie en aanvullende eisen

De eerste twee methoden behoren tot de meest traditionele vormen van selecteren en aanbesteden. In de meeste gevallen vindt een voorselectie plaats en is er sprake van meervoudig onderhandse aanbesteding. Tot nu toe kiest men bij de selectie alleen voor het prijs criterium. Dit kan echter uitgebreid worden met het waarderen van andere prestaties, die voor een goed verloop van het renovatieproces essentieel zijn. Te denken valt aan bewonerstevredenheid, planning, kwaliteitsborging. Wordt er voor gekozen om zowel (extra) kwaliteit als de prijs te waarderen, dan moet expliciet aangegeven worden hoe een en ander gemeten wordt en hoe het zich tot elkaar verhoudt. In het laatste geval spreken we van Selectie Op basis van Kwaliteit en Kosten (SOKK). Juist bij bewoond rooveren kan dit een geëigende methode zijn, omdat ondanks een degelijk bestek er meer speelt dat de renovatie tot een succes maakt (3).

Co-makership ofwel Bouwteam 2.0

Deze vorm van selecteren en aanbesteden staat op dit moment volop in de belangstelling en speelt een belangrijke rol in de discussie over ketensamenwerking. De partijen zijn op zoek om via een projectoverstijgende samenwerking, en de ermee gepaard gaande continuïteit van samenwerken, voordelen te realiseren ten aanzien van kwaliteit en kosten. Bij een dergelijke samenwerking spelen zowel product, proces als samenwerking een rol. De samenwerking beperkt zich niet tot die van de opdrachtgever en hoofdaannemer, maar ook onderaannemers en adviseurs spelen hierbij een belangrijke rol. Getracht wordt door bestaande bedrijfsprocessen te integreren en de kennisontwikkeling extra aandacht te geven, om op alle fronten tot een betere kosten-kwaliteitverhouding te komen. De selectie vindt plaats op basis van specifiek benoemde prestatievelden en bij de start van de planontwikkeling is het programma van eisen het stuurmiddel (4).

Construct & Build 2.0

In de eerste drie selectievormen wordt de technische oplossing nog sterk gestuurd door de traditionele verhoudingen. Hoewel er een herschikking heeft plaatsgevonden in de taken en verantwoordelijkheden, bemoeit iedereen zich toch nog met de technische uitwerking. Iedereen heeft de behoefte voortdurend onder de motorkap te kijken. Bij Construct & Build 2.0 liggen de zaken anders en is de sturing veel meer de vraagspecificatie (een programma, eventueel ondersteund voor het beeld met een voorlopig ontwerp).

Juist deze vorm van aanbesteden biedt de mogelijkheid nieuwe aanzetten tot innovatie te geven. Een van de methoden die bij deze vorm van aanbesteden wordt gebruikt, wordt aangeduid met MIAR ofwel Methode Innovatieversterkend Aanbesteden en Realiseren.

In de afgelopen decennia is op allerlei manieren vorm gegeven aan deze methode van selectie en aanbesteden. Voortdurend vindt een actualisatie plaats.

Componentrenovatie of conceptueel gericht

De systeembouw uit de periode 1950-1970 is een voorloper van het projectoverstijgend aanbod, met ruimte voor maatwerk op locatie. In die tijd domineerde nog op alle fronten de uniformiteit, of het nu om het gezin, de Zuil of de werkgever ging. In principe was toen het leven van de wieg tot het graf benoemd. Nu, ruim vijftig jaar later, proberen we de voordelen van de herhaling te combineren met de vraag naar maatwerk. Bij de kwaliteitsaanpassing in de bestaande bouw vallen dan de termen componentrenovatie, conceptueel renoveren, etc. Juist bij deze oplossingen is de markt aan het woord. De vragen stellen als het ware een boodschappenlijstje op, met de bijbehorende prioriteiten (waardeprofiel), en de markt etaleert het aanbod. Deze vorm van marktbenadering biedt in principe de meeste ruimte voor innovatie.

Meerdere wegen naar Rome

Dé oplossing bestaat niet. Constant vindt een verschuiving plaats in de mogelijkheden. Dat houdt in, dat opdrachtgevers voortdurend op basis van de context op zoek moeten gaan naar die vorm van 'marktselectie', die past bij de specifieke opgave. Dus wacht je voor degenen die roepen dat er maar één oplossing is. Op dat moment heb je niet te maken met (objectieve) informanten, maar met 'valse' profeten.

Bronnen/verwijzingen

- (1) Zie eerdere artikelen over dit onderwerp (een zevental):
- 'Aanbesteding als innovatiestimulerende factor: geen aannemer maar bouwer gezocht', Yuri van Bergen en Martin Liebrechts, Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl, 12 januari 2012
 - 'Van moeten naar kunnen', Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl, 2 april 2012
 - 'Nieuwe selectiemethoden vereisen studie vooraf', Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl, 7 mei 2012
 - 'Op zoek naar plug en play-oplossingen uit de markt', Yuri van Bergen en Martin Liebrechts, Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl, 1 juni 2012
 - 'Vraagformulering of vraagspecificatie', Yuri van Bergen en Martin Liebrechts, Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl, 6 juli 2012
 - 'Van maatregelen naar prestatie-eisen', Yuri van Bergen en Martin Liebrechts, Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl, 9 juli 2012
 - 'Ketsamenwerking beperkt zich niet tot cultuur', Martin Liebrechts en Yuri van Bergen, Kennisbank Bestaandewoningbouw.nl, 4 september, 2012
- (2) In de NRC van 6 maart 2013 stond een overzicht van de top tien van octrooiaanvragen van bedrijven in Europa. Per 1 miljard omzet bedroeg het aantal aangevraagde octrooien 37 stuks, variërend van 15 tot ruim 100. De gemiddelde omzet van de top tien bedroeg 65 miljard, met gemiddeld zo'n 1.600 octrooiaanvragen in 2012. Tegelijkertijd is het bijna regel dat 10 procent van de omzet besteed wordt aan R&D. Natuurlijk betreft het hier veelal de elektronica-/telecomsector
- (3) Bij de waardering van de prijs en extra kwaliteit of prestatie wordt vaak de verhouding 80:20 gehanteerd. Met andere woorden: kwaliteit, die boven het bestek uitgaat of aanvullend erop is, levert dan maximaal 20 punten van de 100. De spreiding in de praktijk ligt voor de verschillende deelnemers tussen de 12 en 18 punten (gemiddeld bedraagt het 15 punten). In die zin speelt de extra kwaliteit een essentiële rol bij de definitieve keuze
- (4) De resultaten die met deze vorm van samenwerken worden gerealiseerd, liggen voor de kosten op het niveau van een reductie van 20 à 30 procent. Daarnaast krijgen de arbeidsvreugde, kwaliteit van het product en bewonerstevredenheid een stimulans. In principe is deze vorm van samenwerken te bestempelen als 'van moeten naar kunnen'