

nieuwe samenwerkingen nieuwe selectiemethoden

De bouwsector verkeert in grote nood. Er is een aanzienlijke overcapaciteit, terwijl de potentiële vraag aan kwaliteitsaanpassingen met ruim 7,2 miljoen woningen nog nooit zo groot is geweest. De praktijk van vijf jaar geleden, bij de start van de crisis, zal nooit meer terugkeren.



tekst martin liebregts

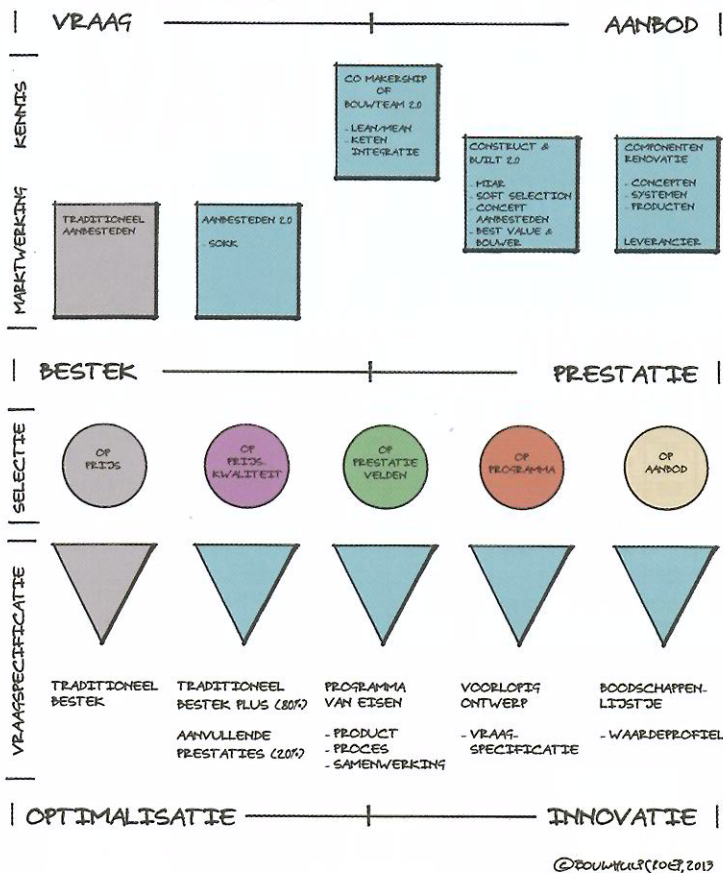
In de afgelopen periode zijn diverse initiatieven opgepakt om tot nieuwe samenwerkingsverbanden te komen in de veranderende markt. De oude posities zijn niet meer vanzelfsprekend en partijen zijn naarstig op zoek naar nieuwe vormen, die een langere houdbaarheidsdatum hebben dan die waar tot nu toe mee gewerkt is. Op dit moment verkeren we als sector in een overgangsfase, waarin gezocht wordt naar het antwoord dat meer crisisbestendig is. Natuurlijk is de bouw sterk afhankelijk van externe omstandigheden, zoals woningmarkt en beschikbaarheid van financiële middelen. De bouw was en is conjunctuurgevoelig. Maar de huidige situatie is anders dan dertig jaar geleden. De maatschappij is sterk veranderd, terwijl de bouw nog bijna hetzelfde is gebleven. Zelfs is de sector soms dingen vergeten, die in het verleden goed gingen.

NIEUWE POSITIES EN VERBANDEN

In dit artikel gaan we in op de samenwerkingsvormen en selectiemethoden die zich in de huidige praktijk voordoen. Ketensamenwerking is er

daar een van, en staat vaak op de agenda. Het gaat er niet om vast te stellen wat de beste vorm of methode is. De keuze voor het een of het ander hangt veelal af van de context of de specifieke vraag waarvoor een aanbod geleverd moet worden. Van belang voor de sector is dat allerlei nieuwe posities en verbanden aan het ontstaan zijn, die ervoor moeten zorgen dat de klant/bewoner beter bediend gaat worden (meer kwaliteit en keuze voor een passende prijs). De kunst zal in deze overgangsfase zijn om niet met z'n allen te proberen zich met alles te bemoeien, maar de inbreng van de partijen af te stemmen op de wezenlijk toegevoegde waarde. Dit houdt onder andere in dat er een heldere scheiding tussen vrager en aanbieder moet ontstaan. Juist in de toekomst zal – in de uitvoering van de taken met bijbehorende verantwoordelijkheden – de rol van vrager en aanbieder nog duidelijker gescheiden zijn. Zeker in de bouw is en blijft dit vaak een groot probleem, want (ver)bouwen kunnen we toch allemaal. Dat doet denken aan de auto van vroeger. Ook toen dacht iedereen er verstand van te hebben, zeker als het om repareren en aanpassen ging.

NIEUWE VORMEN VAN SELECTEREN



©BOUWTEAM 2013

De vijf te onderscheiden methoden zijn:

1. Traditioneel aanbesteden op basis van bestek en prijs (al of niet meervoudig onderhands).
2. Selectie Op basis van Kosten en Kwaliteit (SOKK). Naast de prijs worden specifieke prestaties benoemd die een rol spelen bij de definitieve keuze.
3. Co-makership of ketensamenwerking, 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. Want alle uitvoerende partijen zijn op zoek naar een vergaande optimalisatie van de bestaande bedrijfsprocessen, plus de prijs staat sterk onder druk en dat dwingt tot betere afstemming of perfectionering van het productieproces.

TUSSEN TRADITIE EN AANVULLENDE EISEN

De eerste twee methoden – op basis van bestek, al of niet in combinatie met aanvullende prestatie-eisen ten aanzien van de aanpak – 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 kiezen partijen bij de selectie alleen voor het prijs criterium op basis van een 'technisch' bestek. 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 of kwaliteitsborging. Wordt ervoor 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 renoveren kan dit een geëigende methode zijn, omdat ondanks een degelijk bestek er meer speelt dat de renovatie tot een succes maakt².

SELECTIEMETHODE ALS BASIS VOOR SAMENWERKING

Veel gesproken en geschreven is er de laatste jaren over de innovatie in de bouw. Ook allerlei selectie- en aanbestedingsvormen zijn hierbij aan bod gekomen. Maar als je er even bij stilstaat, is het natuurlijk nog steeds een archaische 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 zijn¹.

Het zal duidelijk zijn dat samenwerken, groepssessies 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, ook bij de kwaliteitsaanpassing in de voorraad, sluiten grotendeels aan bij de huidige traditie van optimalisatie. Hier worden de vijf selectiemethoden besproken en er wordt aangegeven voor welke situatie de betreffende methode zich leent als het gaat om strategisch kiezen.

CO-MAKERSHIP OFWEL BOWTEAM 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 in de samenwerking, 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, op alle fronten tot een betere kosten-kwaliteit-verhouding 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 stuurmiddel³.

CONSTRUCT & BUILD 2.0

In de eerste drie selectievormen wordt de technische oplossing nog sterk gestuurd door de traditionele verhoudingen. Hoewel er een

1 In NRC Handelsblad van 6 maart 2013 stond een overzicht van de top tien van octrooiaanvragen van bedrijven in Europa. Per 1 miljard euro omzet bedroeg het aantal aangevraagde octrooien 37 stuks, variërend van 15 tot ruim 100. De gemiddelde omzet van de top 10 bedroeg 65 miljard, met gemiddeld zo'n 1600 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

2 Bij de waardering van 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 15 punten). In die zin speelt de extra kwaliteit een essentiële rol bij de definitieve keuze.

3 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'.

DE SCORE, EEN VOORBEELD

SCORE OP HET ASPECT 'PLAN VAN AANPAK' BIJ DE SELECTIEMETHODE SOKK (SELECTIE OP KWALITEIT EN KOSTEN)

SCORINGSLIJST

| SUBDOELEN | EXTRA KWALITEITSASPECTEN | SUB | MAX |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-----|-----------|
| 1. TEVREDENHEID BEWONERS | OVERLASTBEPERKING | 0-1 | 4 |
| | COMMUNICATIE | 0-2 | |
| | KEUZE MOGELIJKHEDEN | 0-1 | |
| 2. SAMENWERKING | VOORBEREIDING EN ONDERAANNEMERS | 0-2 | 4 |
| | INFORMELE EN UITVOERENDE PARTIJEN | 0-2 | |
| 3. PLANNING | UITVOERINGSDUUR/WONING | 0-2 | 4 |
| | PROJECTDUUR | 0-2 | |
| 4. KWALITEITS-VERBETERING | REDUCEREN ORLEVERPUNTEN | 0-2 | 4 |
| | KWALITEITSBEWAKING | 0-2 | |
| 5. BEKERHEID KOSTEN | OPTIMALISATIE KOSTEN | 0-2 | 4 |
| | EVENWICHT MEER-MINDERWERK | 0-2 | |
| TOTAAL ONDERSCHIEDEND VERMOGEN | | | 20 |

| PARTIJ A | | PARTIJ B | | PARTIJ C | | PARTIJ D | | GEMIDDELD |
|----------|-----|----------|-----|----------|-----|----------|-----|-----------|
| 1,0 | | 1,0 | | 0,5 | | 0,5 | | 2,62 |
| 2,0 | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 1,5 | 2,5 | 1,5 | 2,0 | |
| 0,0 | | 0,0 | | 0,5 | | 0,0 | | |
| 2,0 | | 1,0 | | 2,0 | | 1,0 | | 3,12 |
| | 4,0 | | 2,0 | | 3,5 | | 3,0 | |
| 2,0 | | 1,0 | | 1,5 | | 2,0 | | |
| 2,0 | | 2,0 | | 0,0 | | 0,0 | | 2,38 |
| | 3,5 | | 4,0 | | 1,0 | | 1,0 | |
| 1,5 | | 2,0 | | 1,0 | | 1,0 | | |
| 2,0 | | 2,0 | | 1,0 | | 2,0 | | 3,50 |
| | 4,0 | | 3,0 | | 3,0 | | 4,0 | |
| 2,0 | | 1,0 | | 2,0 | | 2,0 | | |
| 1,5 | | 1,0 | | 1,0 | | 1,5 | | 2,63 |
| | 3,0 | | 1,5 | | 3,0 | | 3,0 | |
| 1,5 | | 0,5 | | 2,0 | | 1,5 | | |
| | | | | | | | | 17,5 |
| | | | | | | | | 13,5 |
| | | | | | | | | 13,0 |
| | | | | | | | | 13,0 |
| | | | | | | | | 14,25 |

DE PRIJS: 80 MAXIMAAL
 DE EXTRA KWALITEITSASPECTEN: 20 MAXIMAAL

©BOUWKULP(FOEP), 2013

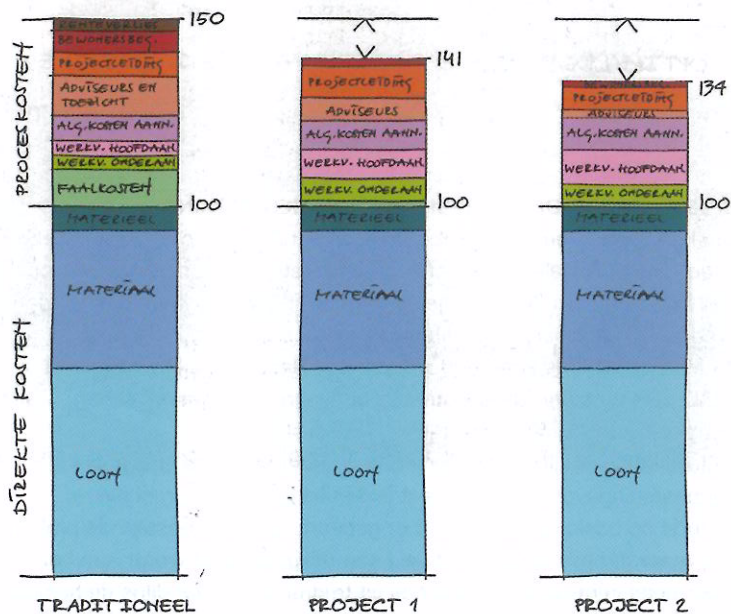
herschikking heeft plaatsgevonden in de taken en verantwoordelijkheden, bemoeit iedereen zich toch nog veelal met de technische uitwerking. Alle partijen hebben de behoefte voortdurend onder de motorkap te kijken. Bij Construct & Build 2.0 liggen de zaken anders en is de sturing veel meer de vraagspecificatie (een programma, eventueel met beeldondersteuning van een voorlopig ontwerp). Juist deze vorm van aanbesteden biedt de mogelijkheid nieuwe aanzetten tot innovatie te geven. In de afgelopen decennia is op allerlei manieren vormgegeven aan deze methode van selectie en aanbesteden. Voortdurend vindt een actualisatie plaats⁴.

SELECTIE OP BASIS VAN CONCEPTEN

De systeembouw uit de periode 1950 tot 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, kerk en vakbond 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 termen als componentrenovatie en conceptueel renoveren. Juist bij deze oplossingen is de markt aan het woord. De vragers stellen als het ware een boodschappenlijstje op met de bijbehorende prioriteiten (waardeprofiel), en de markt etaleert het aanbod⁵. Deze vorm van marktbenadering biedt in principe de meeste ruimte voor innovatie.

MEERDERE WEGEN NAAR ROME

Dé oplossing bestaat niet, dat zal duidelijk zijn. Constant vindt een verschuiving plaats in de mogelijkheden. Dat houdt in dat opdrachtge-



VERSCHUIVING IN DE PROCESKOSTEN BIJ OPEENVOLGENDE PROJECTEN IN HET KADER VAN KETENSAMENWERKING (BOUWTEAM 2.0) IN DE PERIODE 2010 - 2012

©BOUWKULP(FOEP), 2013

vers op basis van de context voortdurend 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 is er bijna sprake van 'valse' profeten. Van belang is dat – op basis van de eigen rol als vragende partij op de markt – de passende selectiemethode wordt gekozen, waarbij altijd zowel het aspect van kwaliteit als van kosten een rol spelen. Uiteindelijk is en blijft het een kwestie van strategisch kiezen.

⁴ In de praktijk worden er verschillende methoden gehanteerd om deze vorm van selecteren te ondersteunen, namelijk MIAR (Methode Innovatief Aanbesteden en Selecteren) en Soft Selection.
⁵ In het kader van Conceptueel Bouwen is deze vorm van aanbesteden al veelvuldig toegepast.