
Meer aandacht besteden aan aanbesteden¹

de nieuwe bouwpraktijk wordt ingeluid met vuurwerk

dr.ir AG Dorée
Universiteit Twente

Vooraf: enige Citaten uit de vakpers:

Over alternatief aanbesteden: "*De rest is vastgelopen in de organisatie van RWS en tekort aan geld*". [Cobouw 11.02.99]

Over het Pannerdensch kanaal: "*Behalve de opdrachtgever was niemand er verbaasd over dat de aangeboden prijs veel hoger lag dan de opdrachtgever wenste te betalen*" en in de afsluiting zelfde artikel: "*In het achterhoofd speelt mee dat het nu nog vaak de opdrachtgever is die moet wennen aan Innovatief Aanbesteden*" [Cobouw 20.07.99]

Inleiding

De getoonde citaten geven een doorkijkje in de Nederlandse bouwpraktijk. Deze citaten en de berichten over gekwelde projecten -- denk ook aan Ramspol -- zijn spannende lectuur voor geïnteresseerden. Tegelijkertijd zijn het drama's en tragedies voor de betrokken organisaties en personen. Wat ze gemeenschappelijk hebben is dat in die projecten op niet-traditionele wijze wordt samengewerkt. Traditioneel is uit. We zijn op weg naar een nieuwe bouwpraktijk. Deze weg is geen uitgestippeld parcours, noch is het een rechte weg. De weg naar de nieuwe bouwpraktijk is een zoektocht. Een weg met aangename, maar waarschijnlijk ook onaangename verrassingen. Op de wijze waarop de nieuwe weg wordt ingeslagen zijn nu al een aantal hobbels te voorzien.

Ik wil met U alvast vooruit kijken op de ingeslagen weg naar de nieuwe bouwpraktijk.

Innovatief Aanbesteden en de nieuwe bouwpraktijk

"*Innovatief Aanbesteden*" lijkt voor de komende periode het leidend beginsel. Het wordt gezien als het voertuig om de sector en RWS te hervormen. Hiermee is gelijk de eerste inkadering duidelijk: Het betoog zal zich beperken tot RWS. Twee belangrijke redenen daarvoor: De initiatieven voor Innovatief Aanbesteden richten zich sterk op deze publieke opdrachtgever. Ten tweede: de RWS is toonaangevend.

Met betrekking tot het Innovatief Aanbesteden komen kort aan de orde: Wat is het? Waarom? Waar leidt het toe? Deze vragen worden beantwoord uit het perspectief van de pleitbezorgers (min Ez en IBO werkgroep Innovatief Aanbesteden bij RWS). Inmiddels is een tiental notities over Inkoop, en over Innovatief Aanbesteden verschenen, maar voor de opbouw van dit betoog ligt het zwaartepunt op de IBO publicatie

¹ Uitgesproken op symposium "**Miljoenen in de Civiele Bouw**"; georganiseerd door de **Betonvereniging** (Rolzaal Binnenhof dd 28.09.99).

"*Innovatief Aanbesteden bij RWS: van uitzondering naar regel*" en op de Ez publicatie "*Kans voor Innovatie*".

Er valt veel boeiends te zeggen over dit PPS, de daaraan verwante BOT, BOOT contracten -- met verschillende financieringsconstructies --, en in het bijzonder het Engelse PFI (private finance initiative). PPS is zo juist ook Professor Boorsma belicht. Ik zal mij beperken tot aanbesteden, en niet ingaan op de context en complicaties van PPS. De notitie Innovatief Aanbesteden bij RWS stuwt in de richting van "geïntegreerde" contractvormen. Ik zal me vooral daarop concentreren, met nadruk op Aanbesteden bij DesignConstruct.

In de aankondiging wordt voorspel dat het bij de ontwikkeling van de nieuwe bouwpraktijk zal knallen. *Waarom zou het dan gaan "knallen"?* is de vraag. Ik zal proberen duidelijk te maken dat het stringent handelen vanuit het geschetste Innovatief Aanbesteden-beeld, condities scheidt die op gespannen voet staan de behoeften vanuit de projecten. Daarmee wordt het moeilijk de met Innovatief Aanbesteden beoogde resultaten te bereiken. De theorie is mooi, maar de praktijk is weerbarstig.

Is dat kwalijk? Zijn de verwachte problemen onoverkomelijk? Moeten we maar niet aan de geïntegreerde contractvormen beginnen? Nee. We staan aan het begin van een veranderingstraject. De nieuwe samenwerkingspraktijk moet ontdekt worden. Dat zal niet zonder fricties en leergeld gaan. Onzekerheden, turbulenties, moeilijke momenten, en onaangename verrassingen zijn onvermijdelijk. Wat kwalijk zou zijn is dat daaruit de verkeerde conclusie getrokken zou worden. Namelijk dat geïntegreerde projectvormen niet zouden werken, en dat we maar weer ouderwets met bestek + tekeningen aan de slag moeten.

Wat dan wel? We moeten zorgen dat de ervaringen zo snel mogelijk leerervaringen worden. We moeten leergeld betalen. Goede ideeën moeten beloond worden. Er moet geïnvesteerd worden in: Experimenteren, evalueren en leren.

Innovatief Aanbesteden

Wat wordt met Innovatief Aanbesteden beoogd? De notitie van Ez geeft uitsluitel: "Uiteindelijke doel is het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve producten en productiemethoden". [...] "Bij Innovatief Aanbesteden daagt de publieke aanbesteder de private partijen uit om nieuwe en betere oplossingen uit te werken, waarbij private partijen binnen consortia komen tot een taakverdeling". [...] "ze zoeken naar strategische samenwerkingsverbanden en vormen clusters waarin innovatie en creativiteit zich kunnen ontwikkelen". [Ez p.5]. Met als resultaat: producten met een betere verhouding prestatie-prijs, en een sector met een sterkere positie in hun afzetmarkt (internationaal). [Ez p.3]

Deze gedachte is doorgetrokken voor RWS: "De werkgroep adviseert de ministerraad de toepassing van Innovatief Aanbesteden bij RWS aanzienlijk uit te breiden" [...]. "... minister van V&W {wordt} verzocht naar modernere vormen van aanbesteding te zoeken die kunnen bijdragen aan een betere kwaliteit en scherpere prijscalculatie" [IBO];

Definitie: De IBO werkgroep omschrijft het als volgt: "op een slimme wijze moet de overheid gebruik maken van de kennis en kunde van marktpartijen". [...] "met Innovatief Aanbesteden wordt beoogd efficiency winst en marktstimulering te bereiken door meer geïntegreerde contracten aan te bieden met uitbesteding van ontwerp en uitvoering in één contract en het stellen van functionele eisen ipv technische eisen" [IBO].

"De werkgroep definieert Innovatief Aanbesteden als [IBO]:

- geïntegreerde contractvormen in disciplines, tijd en omvang;
- het zoveel mogelijk stellen van functionele eisen door de opdrachtgever;
- toedelen van risico's aan de partij die deze het best kan beheersen;
- afwegingen obv life-cycle kosten ipv laagste stichtingskosten"

Het globale beeld is duidelijk. De opdracht voor RWS luidt als volgt: Zo veel mogelijk uitbesteden in omvattender contracten o.b.v. Functionele eisen. Maak afweging vanuit Life Cycle Benadering, Spreid Risico's. In concreto: Kies voor DesignConstruct of daaraan verwante contractvormen. Uiteraard in competitie. Als het te moeilijk en te complex wordt: meedenken en meedelen in de kosten en risico's: Raamcontracten, Bouwteam en Alliantie contracten.

Innovatief Aanbesteden versus Aanbesteden

Nota bene: In de aanduiding Innovatief Aanbesteden is het gebruik van de term *Aanbesteden* opmerkelijk. Strikt gesproken verwijst de inhoud naar andere taakverdelingen, naar andere vormen van uitbesteden; "aanbesteden" krijgt zo een andere betekenis dan "aanbesteden" volgens de UAR en volgens Brussel. Vanuit die optiek zou Innovatief *Uitbesteden* een treffender aanduiding zijn. Dit lijkt een subtiel terminologisch verschil. Echter, het verschil is voor het denken over geïntegreerde contractvormen niet zonder consequenties.

Aanbestedingscontext knelt: In de Ez publicatie wordt uitdrukkelijk ingegaan op de aanbestedingsproblematiek à la UAR. Maar in de uitwerking van de IBO werkgroep, die richtinggevend zal zijn voor RWS, blijft de aanbestedingscontext (à la UAR) volledig buiten beeld. Dat is zorgelijk. Was aanbesteden al lastig bij bestek & tekeningen, bij geïntegreerde contractvormen is het nog een stuk ingewikkelder.

Er lijkt een grotere vrijheid in de keuze wat zelf te doen en wat *uit* te besteden, dan voor de keuzes in het aanbestedingstraject; Het traject waarin bepaald wordt welke specifieke aanbieder het werk toegewezen krijgt. Uiteindelijk zijn de voorschriften en procedures voor aanbesteding uitgebreider en knellender dan voor uitbesteding. Derhalve is de opdrachtgever in mijn ogen kwetsbaarder in het domein van aanbesteden dan in het domein van uitbesteden. Een UAR-geschil, met alle gevolgen van dien, ligt altijd op de loer.

Veel van de problemen bij de lopende DesignConstruct zijn terug te voeren op het kader van aanbesteden. Omdat de ontwerpfase bij DesignConstruct doordrenkt is met aanbestedingsproblematiek, is het zorgelijk dat de IBO werkgroep hier geen aandacht aan besteedt.

De beginselen: Ez stelt dat de opdrachtgever moet handelen indachtig het gelijkheidsbeginsel, het transparantiebeginsel, en het concurrentie beginsel. Voeg daarbij integriteit, rechtmatigheid, objectiviteit en redelijkheid, en je heb een mooie set waarbinnen de aanbesteder zijn selectie uit de aanbieders moet maken. Aanbesteden is immers kiezen. Die keuzes zijn veelal pijnlijk. Pijnlijk vooral voor die aanbieders die buiten de boot vallen. In een aantal gevallen voor hen zijn de keuzes zelfs onbegrijpelijk. Onbegrijpelijk omdat zij oprecht van mening zijn dat ze onterecht buiten de boot vallen. Met de al om aanwezige dreiging van UAR-geschillen ontstaat krampachtige interactie tussen opdrachtgever en aanbieder. De emoties kunnen daarbij hoog oplopen. Ik heb mij ook meerdere keren verbaasd over de enorme investering, de aanbieders in dat ontwerptraject plegen, materieel zowel als emotioneel.

Tijdens het aanbestedingstraject, tijdens dat ontwerpen, verkeren de aanbieders vaak in grote onzekerheid. Uitgaande van het programma van eisen streeft men naar het "winnende" ontwerp. In de uitwerking moeten ontelbare ontwerpkeuzes gemaakt worden. Bij elke keuze is de vraag of het een voor de opdrachtgever passende keuze is, en hoe die keuze uiteindelijk gewaardeerd zal worden. Overleg met de opdrachtgever is echter niet mogelijk. Het PvE aangevuld met randvoorwaarden, is de enige leidraad. De interpretatie daarvan is de ultieme puzzel voor de ontwerper -nog los van de inspraak en vergunningen problematiek. De huidige doctrine (lees NEI rapport voor de IBO) pleit voor zo abstract mogelijke specificaties. Voor de ontwerper cq aanbieder wordt het nog meer gissen naar de preferenties van de opdrachtgever. De kans dat de opdrachtgever krijgt wat hem werkelijk aanstaat is daarmee verkleind.

Abstract specificeren: Hier stoten we mijns inziens op de werkelijke illusie van het integraal uitbesteden: De waarde van het product is reeds bepaald in het PvE. M.a.w. alle oplossingen die aan het PvE voldoen zijn van gelijke waarde. Anders geformuleerd: Voor de afnemer cq gebruiker zijn details niet belangrijk. De

boodschap is zelfs: specificeer zo abstract mogelijk. Dit is opmerkelijk. Producenten van consumentengoederen laten in try outs hun producten op details beoordelen door de potentiële kopers (bijv in panels). Ontwerpen worden op details aangepast als dat voor de afnemer meerwaarde heeft. Zo wordt een op de afnemer toegesneden product – gecontroleerd en geverifieerd - ontworpen. Veel van die ingrepen op details zijn voor de producent kosten indifferente, maar voor de afnemer wel degelijk van waarde. In de doctrine "abstract" specificeren, niet mee bemoeien, ontwerpen afwachten en selecteren, wordt dit genegeerd. De waarde-verbetering op details wordt volledig op het invoelingsvermogen van de ontwerper afgewenteld. Hij moet inschatten wat de opdrachtgever het liefst zou zien; hij kan het niet navragen. Het gevolg is dat veel potentiële waarde voor de afnemer onbenut blijft.

Overigens, ook historisch beschouwd kunnen we ons niet bogen op een rijke ervaring in het schrijven van PvE's. Dat gebeurde namelijk zelden. Nu pas, met DesignConstruct, krijgen PvE's formele status. Tot voor kort was de overgang tussen eisen formuleren en ontwerpen meer glijdend. Het opstellen van PvE was een meer ondergeschoven activiteit. Eenmaal begonnen met ontwerpen was zo'n PvE ook niet meer nodig. Het ontwerp sprak immers voor zichzelf. Dat was de gedachte tenminste. Voor technici, die gevormd zijn in tekenen en rekenen, is ontwerpen natuurlijk veel leuker en vertrouwder dan het nadenken over eisen en randvoorwaarden. Kortom: Specificeren, en het neerslaan daarvan in PvE's is een relatief jong vakgebied. Daar valt nog veel te leren.

life-cycle: In de IBO-definitie van integraal aanbesteden wordt weliswaar over de stichtingskosten heen gekeken naar de toekomst, maar dan alleen voor het aspect kosten. Een goede afweging vergt meer dan levensduur-kosten alleen, ook de baten zouden gezien moeten worden. De facto wordt ook hier weer de waarde-kant van het object, van de investering, over het hoofd gezien. Maar dat terzijde.

risico-toedeling: Over één element uit de definitie van integraal uitbesteden lijkt algemene consensus te bestaan: de risico-toedeling. Het devies: *risico's neerleggen bij die partij die ze het best kan beheersen*. Een cynicus denkt er dan achteraan: "en mooi aansprakelijk gesteld kan worden als er iets mis gaat". Mijn gevoelens bij deze doctrine zijn ambivalent. Mogelijk kan wel een partij onderkent worden die het best in staat is een risico te beheersen, maar daarmee is niet uitgesloten dat andere partijen het risico in positieve en negatieve zin kunnen beïnvloeden. Betekent risico toedeling dat partijen volledig vrij zijn in hun gedrag, en geen rekening hoeven te houden met het risico dat aan anderen is toegedeeld? Andersom gereed: Doet zich een incident voor, zijn dan de andere partijen altijd gevrijwaard (ook al hadden ze het incident kunnen voorkomen)? De praktijk wijst anders uit.

In een situatie waarin partijen elkaar over en weer formeel aanspreken over schade en schuld, neemt het oplossingsvermogen af. Omgekeerd verhindert deze risico toedelings-doctrine samspraak en samenwerking tot verbetering van product en proces.

Verder: Het kan er bij mij niet in dat in geval van het toedelen van risico's aan verschillende partijen het totale risico gelijk blijft. Opknippen en strikt toedelen van risico's leidt tot meer sub-optimalisaties, tot minder verbetering, en tot een groter omvattend risico.

Het vrijwaren van risico's lijkt de achterliggende reden te kiezen voor deze strategie van toedeling. Dat de zaken op dit punt nog niet geheel helder zijn, moge blijken uit de schermutselingen rondom de Balgstuk Ramspol, en de impasse bij de tramtunnel Den Haag. Vrijwaring van risico's is aldus een betrekkelijke zaak. Zowel bij de Stormvloedkering Nieuwe Waterweg, de stormvloedkering Ramspol en de Tramtunnel, is gezamenlijke uitwerking van probleem en oplossing de weg uit de impasse. NB Weet U al aan wie het risico van de impasse moet worden toegedeeld? Opknippen en strikte toedeling van risico's lijkt vooralsnog alleen echt positief uit te werken voor de omzet van verzekeraars en juristen.

behoefte aan vrijwaring: Deze wens tot vrijwaring reikt verder dan het zojuist beschreven toedelen van risico's. Bij publieke opdrachtgevers lijkt de angst voor verantwoordelijkheid en vooral verantwoording toegeslagen. De beginselen gelijkheid, transparantie, concurrentie, integriteit, rechtmatigheid en objectiviteit, die het handelen moeten reguleren, lijken de opdrachtgever annex aanbesteder te verlammen. De recente episodes IRT, Bijlmer, etc en de discussie over de verantwoordelijkheidsdeling of -verdeling tussen politiek en ambtenarij hebben niet bijgedragen aan het wederzijds vertrouwen en de besluitvaardigheid. Maken van keuzes in ontwerp- en aanbestedingsprocessen is direct nemen van verantwoordelijkheid voor die keuzes. Dat is heikel. Met het maken van keuzes vergroot je de kwetsbaarheid.

situatieschets: Kortom, de opdrachtgever annex aanbesteder oogt krampachtig:

- vrees voor de verkeerde specificatie leidt tot "abstracte" specificaties;
- vrees voor het UAR-geschil leidt tot een strategie van non-interactie/non-interventie (zowel voor als na contractering)
- vrees aangesproken te worden voor keuzes leidt tot de ontwikkeling van complexe ondoorzichtige instrumenten (multi-criteria analyses); Professionals worden vervangen door instrumenten (die kun je immers niets verwijten, die zijn zuiver).
- vrees voor de ontwerpverantwoordelijkheid leidt tot een strategie van non-interactie (zowel voor als na contractering);
- vrees voor aansprakelijkheid leidt tot vergaande risico toedeling, formalisering en juridificering;

De hamvraag:

Als Innovatief Aanbesteden bij RWS langs geschetste lijnen wordt ingevuld, draagt het dan nog de vruchten als besparing, innovatie, clustering en versterking van de Nederlandse bouwsector? Of plukken we straks vooral de wrange vruchten als frustratie, formalisering, geschillen, en overmatige ontwerpkosten, zonder te profiteren van de potentiële waardeverbeteringen?

Een pijnlijk antwoord: In zo'n nieuwe bouwpraktijk is éne rigide scheiding vervangen door de andere. Waren de ontwerpers eerder gescheiden van de productietechnologie, nu zijn ze gescheiden van de afnemer. Weliswaar een ander isolement, maar het blijft toch een isolement. En dat is kwalijk voor innovatie en het creëren van waarde voor de afnemer. Als de ontwerper zou kunnen toetsten welke oplossing door de afnemer gewaardeerd wordt en welke niet, zouden ontwikkelingen sneller kunnen verlopen. Dan pas komen de doelen van Innovatief Aanbesteden binnen bereik.

Het adagium bij productontwikkeling en innovatie is, in alle stadia van de ontwikkeling, voeling behouden met de markt, de doelgroep, de potentiële afnemers. Dat is cruciaal, en nalaten daarvan wordt gezien als de belangrijkste oorzaak van falen in productontwikkeling en marktintroducties. Vanuit die ervaringsregel is het isolement van de DesignConstruct-ontwerper een slecht voorteken voor het succes van Innovatief Aanbesteden in de bouw.

De praktijk van de projecten

Tegenover de ideeën van Innovatief Aanbesteden staat de praktijk van de projecten. Dat is geen constante. Het ontwikkelen van nieuwe civiel technische objecten, i.h.b. van lijn infrastructuur, wordt hand over hand complexer. Eisen en wensen worden omvattender, randvoorwaarden worden scherper, doorlooptijden moeten korter, kwaliteit moet beter. De oplossingen moeten én passender én goedkoper én flexibeler (proces zowel als product) zijn. Een context waarin zekerheden minder zeker zijn, en veranderingen elkaar sneller opvolgen. In zo'n situatie is niemand gebaat bij ontwerpers in een "geïsoleerde" positie. Zo'n situatie vraagt om co-development, vraagt om participatie van afnemer en uitvoerder in het ontwerpproces. Dat zou de uitdaging moeten zijn voor Innovatief Aanbesteden in de civiele bouw.

Dilemma's: De belangen van de opdrachtgever-afnemer zijn helder. Een product dat gegeven de randvoorwaarden zo goed mogelijk aansluit bij de behoefte. Marktwerking -- de filosofie achter Innovatieve Aanbesteden -- veronderstelt dat de aanbidders de preferenties van de potentiële afnemer verkennen. Zo blijkt het in de civiele bouw dus niet te werken. De knellende aanbestedingscontext maakt dat de opdrachtgever zich niet met de productontwikkeling mag bemoeien, maar uiteindelijk het product wel moet afnemen. Dat gaat tegen professioneel gevoel en economische ratio in. De aanbieder moet een passend product ontwerpen, maar mag de preferenties van de afnemer niet verifiëren. Ook dat gaat in tegen professioneel gevoel en economische ratio.

Impasse: Double-Bind Double-Blind

De belangen zijn groot. Het ontwerpen in DC aanpak vergt veel van de aanbidders, zowel professioneel, financieel als emotioneel. Onzeker is of zij hun inspanningen met een bouwcontract zullen verzilveren. Dat brengt spanningen met zich mee. Voor de aanbesteder geldt een soortgelijke situatie. De situatie waarin de projecten gerealiseerd moeten worden, is complex en veranderlijk. De middelen zijn beperkt en de verrichtingen worden kritisch bekeken. Of ze als opdrachtgever-afnemer krijgt wat ze wil, is onzeker. Dat de spanningen daarbij hoog kunnen oplopen hebben de DC-stormvloedkering projecten laten zien.

Opdrachtgever en ontwerper bevinden zich in een soort Double-Bind Double-Blind situatie. De onzekerheden over de preferenties van de opdrachtgever zouden door overleg verkleind kunnen worden. Dat overleg zou ook bij de opdrachtgever de onzekerheden over het ontwerp kunnen reduceren. Overleg is echter uit den boze. Het zou voor beiden risico's introduceren. Een paradoxale situatie. De aanbieder wil bevestiging over ontwerpkeuzes maar vreest cherry picking. De aanbesteder-afnemer wil het ontwerp toetsen, maar vreest geschillen en medeverantwoordelijkheid. Er ontstaat een sfeer van onduidelijke toenaderingen, halve toespelingen, en wederzijds wantrouwen. Juridisch is op dit punt nog veel onduidelijk. De grote belangen maken deze patstelling juridisch licht ontvlambaar. De ware ironie: Mogelijkheden tot optimalisatie blijven onbenut. Het rendement op de totale inspanning is derhalve onder de maat. Dat kan toch niet de bedoeling zijn.

Wat dan?

Geen geïntegreerde contractvormen dan maar? Dat zou de verkeerde conclusie zijn. Integratie ontwerp-uitvoering is een positieve ontwikkeling. Het kan een stimulans zijn voor product en procesvernieuwing. Echter, zolang de ontwerpers in een geïsoleerde positie verkeren zal deze stimulans minder gericht zijn. Het volle potentieel aan creativiteit en vernieuwing blijft onbenut. Ontwerpers moeten functionaliteit en maakbaarheid integreren. Een product moet én gemaakt én gebruikt kunnen worden. Contact met die twee domeinen maakt de ontwerpspanning effectiever. Indien teruggesproken wordt naar traditioneel, en ontwerp en uitvoering afzonderlijk worden uit- en aanbesteed, dan zou het ontwerp nog verder geïsoleerd kunnen raken.

Misschien zal een vorm van competitive dialogue, waar in Brussel nu op gestudeerd wordt, uitkomst bieden in de Double-Bind Double-Blind impasse. In ieder geval zijn hier de twee sleutel elementen "competitie" en "dialoog" herkenbaar. Dat zou pas innovatie in aanbesteden zijn. Uitbesteden creëert onvermijdelijk een competitie-coöperatie dilemma.

NB: De relatie tussen concurrentie en innovatie is ook een betrekkelijke: waarom zou men anders in Innovatief Aanbesteden context denken in waarde-ketens en pleiten voor clustervorming? Is concurrentie daar dan niet heilzaam? Het Egan report "Rethinking Construction" gaat verder. Het stelt co-operatie voor competitie. Egan ziet in de vernieuwing van de Britse bouwsector zelfs een rol voor Long Term Relationships... inclusief afnemer (partnering en allianties). We moeten niet bevreesd zijn dergelijke geïntegreerde samenwerkingsmodellen te verkennen en te proberen.

Natuurlijk, vrij naar Schumpeter, het nieuwe ontstaat door de vernietiging van het oude. Veranderingsprocessen zijn doorgaans moeilijk. Veranderingen stuiten op gevestigde belangen, behoudzucht en weerstand. Die drempels moeten geslecht worden (met luide knallend opgeblazen). Daarnaast moet er ruimte zijn om te leren en dus om leergeld te betalen. Goede ideeën moeten beloond worden, ook als de winst pas op termijn geïncasseerd kan worden.

Op korte termijn zal DC m.i. vooral bruikbaar zijn voor projecten waarbij de preferenties van afnemers duidelijk en helder in kaart te brengen zijn. De ontwerper kan afnemerspreferenties dan behoorlijk invoelen. Op elementen kan geëxperimenteerd worden met het inbrengen van overleg tussen afnemer en ontwerper. Daar komt bij: De golf van HSL en ander projecten werpt inmiddels de schaduw vooruit. Omdat elke aannemer de onzekerheden over de beschikbaarheid van capaciteit individueel afdekt, lijkt op aanbestedingen tot 20 à 30 procent hogere aanbiedingen te leiden. De budgetten zijn daar niet op afgestemd. Om toch weer controle over de prijsvorming te krijgen zijn raamcontracten, bouwteams en open begrotingen niet ondenkbaar.

De complexere projecten vergen zo wie zo een geïntegreerde aanpak, met mogelijkheden voor directe afstemming en interactie tussen opdrachtgever-afnemer en ontwerper. Ook dit is nieuw voor onze begrippen, en ook hier moet ruimte zijn voor experimenteren, leren en leergeld.

We zouden meer de grenzen van de regelgeving moeten durven verkennen. In het Anglo-saksisch domein probeert men zich te ontworstelen aan de juridificering, het antagonisme en de claimcultuur. We moeten oppassen dat wij niet in die fuik lopen, waar zij zich juist uit proberen te ontworstelen. Advocaten en verzoekers bedenken geen oplossingen voor lekkende tunnels; daar zijn ze niet voor opgeleid. Waarom schuiven we de inhoudelijk deskundigen terzijde?

Mooie projecten staan op stapel. Uitdagende vragen liggen voor. Het is geen tijd voor bangerikken. Natuurlijk het zal regelmatig behoorlijk knallen. Echter, wanneer we zekerstellen dat we vooral de drempels opblazen, en van elke knal maximaal leren, dan kunnen we de komende jaren van het vuurwerk genieten.

referenties:

- Ministerie van Economische Zaken. 1999. "**Kans voor Innovatie; Innovatief aanbesteden binnen de Europese aanbestedingsregels**".
- IBO Werkgroep. 1999. "**Innovatief aanbesteden bij Rijkswaterstaat, van uitzondering naar regel**"; (definitieve rapport voor Ambtelijke Commissie Heroverwegingen).
- NEI. 1999. "**Innovatief Aanbesteden bij Rijkswaterstaat**"; (rapport voor IBO-werkgroep)
- Construction Task Force. 1998. "**Rethinking Construction**"; Dept. of the Environment, Transport and the Regions, London (ook bekend als het "Egan-report").

C

André Dorée is als universiteit hoofddocent en afdelingsvoorzitter werkzaam bij de afdeling Bouwtechnologie & Bouwproces van de faculteit Technologie & Management. Zijn achtergrond: HTS Weg- en Waterbouwkunde, UT bedrijfskunde en gepromoveerd op de relatie tussen aanbesteding van werken en samenwerking opdrachtgever-aannemer (in de gww-sector). Onderzoeksbelangstelling en publicaties liggen in het verlengde daarvan: Markt- en organisatievormen in de bouw en de invloed daarvan op samenwerking. Daarbij draait het om met spanningsveld tussen competitie en coöperatie, en de wijze waarop conflicten in dat spanningsveld ontstaan en beheerst worden. Voor de helft van zijn tijd is hij aangesteld als wetenschappelijk directeur van de stichting P3BI. Verder is hij lid van de programma- en de examencie van de postdoctorale MBA-opleiding "projectmanagement in de bouw" (parttime MBA TSM business school).



UT/T&M- Bouwtechnologie & Bouwproces (BtBp) verzorgt onderwijs op het gebied van de bouwtechnologie en het bouwproces. Zij doet dit voor de specialisatie bouwtechnologie & management van de studierichting civiele technologie & management en voor de bouwstroom-variant van de opleiding technische bedrijfskunde (totaal ca. 60 afstudeerders/jaar). Door de combinatie van civiel technische vakken, bedrijfskunde en bestuurskunde vakken leveren deze opleidingen voor de bedrijfstak een uniek profiel. Dit profiel, ook wel aangeduid als *de bouw/infra-procesingenieur*, is complementair aan de meer op technische inhoudelijkheid gerichte traditionele bouw- en civiele opleidingen in Nederland. Het onderzoek van de afdeling richt zich, globaal gesteld op het bestuderen van de totstandkoming van bouwwerken teneinde navolgende bouwwerken beter te kunnen voortbrengen (in ruime zin).

p3bi: Brug tussen wetenschap en praktijk: P3BI is een onderzoekcentrum, opgericht door de Universiteit Twente -- gevestigd op de UT campus --, waarin **P**ublieke en **P**rievate organisaties samen onderzoek doen op het gebied van **P**rocessen in ruimtelijke ontwikkeling, **B**ouw en **I**nfrastructuur. P3BI is opgericht om tegemoet te komen aan de vraag uit diverse geledingen van de bouwwereld naar de ontwikkeling van specifieke op processen gerichte competenties voor deze sector: "*waarom functioneren bouwende organisaties zoals ze functioneren, en hoe kan dat functioneren verbeterd worden?*". Aldus bestaat met name behoefte aan het ontsluiten van bedrijfskundige en bestuurskundige inzichten en visie op de processen binnen de bouwende organisaties. De benadering van P3BI kenmerkt zich door: het werken vanuit een proces-perspectief, een multidisciplinaire benadering problematieken, programmering en rapportering van onderzoek is praktijkgedreven, in de aanpak wordt expliciet gewerkt aan en gestreefd naar theoretische verankering. Door de problematieken in de bouw vanuit zo'n samenhangende benadering aan te pakken, beoogt het centrum een brug te slaan tussen de universitaire wereld en de bouwpraktijk. De actuele problematieken in de bouw dienen als aangrijpingspunt voor het definiëren van concrete onderzoeksrichtingen. Vertegenwoordigers uit de praktijk worden actief betrokken bij de programmering, bewaking en uitvoering van de onderzoeksprojecten. Centraal staan de problematieken: Voortbrengingsprocessen en bedrijfsprocessen, Innovatieve uit- en aanbestedingsvormen. Deelnemers in het centrum komen uit de diverse geledingen van de bouwsector: overheids opdrachtgevers, projectontwikkelaars, aannemers, ingenieurs- en architecten bureaus.

