

Innovatieve selectie van alliantiepartners

In dit blad is al regelmatig geschreven over nieuwe vormen van aan- en uitbesteden en alliantiecontracten. 'Past Performance' is een van de onderwerpen die nu in de belangstelling staan. Het aanbestedingstraject van het alliantieproject De Campus in Maastricht selecteert onder meer op past performance en zit innovatief in elkaar. Het is een ambitieus project van de Universiteit Maastricht en Servatius Ontwikkeling, onderdeel van woningcorporatie Servatius.

door Joop van Duren en André Dorée*

Wonen, werken, sporten en bijbehorende voorzieningen worden integraal gerealiseerd in een object naar een ontwerp van de bekende Spaanse architect Santiago Calatrava. De Campus wordt gekenmerkt door spannende bouwvolumes, geometrische lijnenspielen en veel licht. Het wordt omringd door een waterpartij van ca. 28.000 m². De uitstraling en materiaalkeuzen zijn typisch 'Calatrava'. Ook in de aanpak van de aanbesteding is De Campus een boeiend project waarbij niet het standaard pad is gekozen. Bij de selectie van alliantiepartners zijn zaken als *past performance* en de deskundigheid van sleutelfunctionarissen van de aanbieder meegewogen. De uitwerking ervan vereist een combinatie van praktische en creatieve ingrepen. De selectieaanpak en de uitkomsten daarvan worden tot heden door alle betrokkenen als positief ervaren.

Voorgeschiedenis

De Campus van Maastricht kent een roerige voorgeschiedenis van enkele jaren. In eerste instantie is het project een voorbereidingsfase ingegaan als bouwteam. BAM was daarin de beoogde hoofdaannemer. Onder andere door het wijzigen van een betonnen in een stalen draagconstructie, bleek het bouwteam niet de meest wenselijke aanpak. In goed overleg is toen besloten het roer om te gooien. Het realiseren van dit ontwerp vraagt om specifieke, deskundige inbreng en optimale samenwerking. Daarom is besloten voor de meest karakteriserende percelen separaat partijen te selecteren die hun sporen aantoonbaar verdiend hebben in de technische, logistieke en uitvoeringstechni-

sche zin. De bijdragen per perceel moeten in onderling overleg wel goed worden afgestemd. Een alliantieaanpak ligt in een dergelijk geval voor de hand.

Alliantieaanpak

Servatius Ontwikkeling heeft het project opgesplitst in zestien percelen, en wilde per perceel een alliantiepartner zoeken. Met de alliantievorm kan optimaal gebruikgemaakt worden van de kennis en de ervaring van marktpartijen. Zo'n alliantie opent mogelijkheden voor synergie-effecten, en schept een setting waarin vruchtbaar kan worden samengewerkt. Het ontwerp van Calatrava vormt in de alliantie het uitgangspunt. Van partners worden optimalisaties verwacht bij materialiseren, detailleren, dimensioneren en het proces van uitvoering. Partners worden dus mede verantwoordelijk voor het uitdenken en inbrengen van 'slimme oplossingen'. De partners beheren gezamenlijk een alliantiefonds waarmee de mee- en tegenvallers worden verrekend. Na afloop van het project wordt dit fonds gedeeld onder de partners. Dit model is eerder onder andere met succes toegepast bij de Waardse Alliantie in de Betuwerroute. Deze werkwijze heeft als voordeel dat betrokkenen tijdig een samenhangend beeld vormen van techniek, uitvoerbaarheid, logistiek, planning en financiën. Dat maakt het makkelijker tot een gedragen, goed afgestemd en kostenefficiënt plan te komen.

Selectie van alliantiepartners

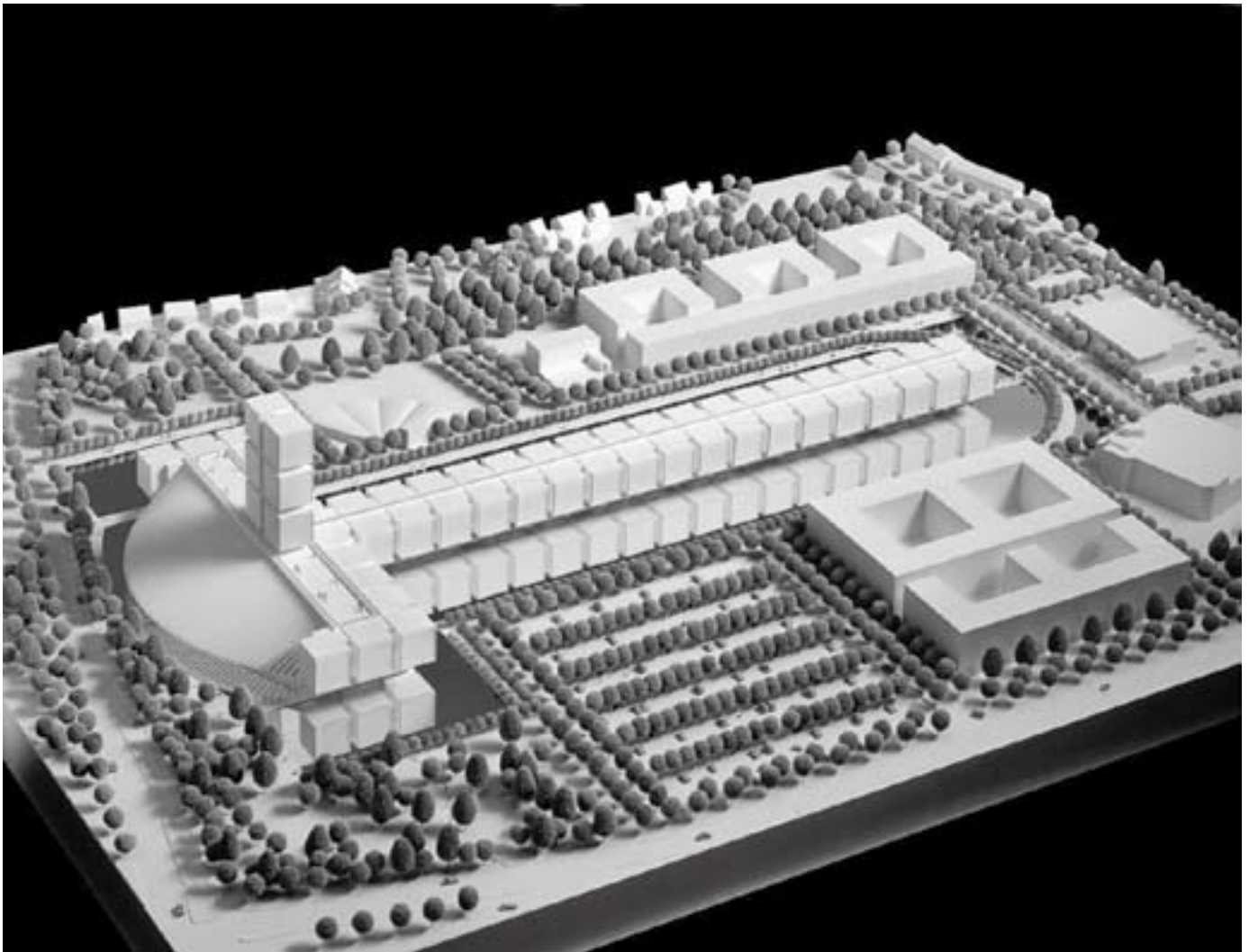
Financieel gezien valt zo'n 70 procent van de projectomvang in vier van de zestien percelen. Dat zijn de percelen 'beton', 'staal'

'gevel' en 'installaties'. De alliantiepartij voor de technische installaties werd reeds eerder geselecteerd (GTI). Dit bleek vanuit de bouwteamvoorbereidingsfase een logische en passende keuze. Voor de andere drie grote percelen hadden voor februari 2007 al verschillende oriëntaties bij potentiële partners plaatsgevonden. Tot dan toe gebruikte Servatius voor de selectie een nogal impliciete en intuïtieve benadering. Men ging naar een meer objectieveerbare werkwijze zoeken en naar meer heldere criteria en beoordelingsnormen om dit selectieproces beter structuur te geven. Uiteindelijk is daarvoor aansluiting gevonden bij een lopend onderzoek** van Joop van Duren.

Uitgangspunten

De samenwerking heeft geleid tot een meer pragmatisch en gestructureerd selectietraject. Daarin is een aantal innovatieve elementen overgenomen uit een model voor selectie en gunning zoals dat onderzocht wordt door Van Duren. Voor de selectie van de alliantie partners in dit Campus project zijn deze uitgangspunten gehanteerd:

- Selectie op prijs én kwaliteit (dertig procent respectievelijk zeventig procent)
- Kwaliteit van sleutelfunctionarissen telt mee
- *Past performance*-informatie telt mee
- De aanbieder benoemt de risico's en geeft aan hoe die te managen
- Ruimte voor inbreng van de partijen
- Gericht antwoorden op selectievragen in maximaal vijftien A4's
- *Knock-out*-criteria
- *Performance*- en prijscriteria



Voor de weging van de scores per item is een uitgewerkt mechanisme toegepast. Eerst is voor de kwantitatieve selectiecriteria aan de beste aanbieder een rapportcijfer 10 toegekend. De overige aanbieders kregen een rapportcijfer op basis van de relatieve afstand tussen hen en nummer één. De kwalitatieve criteria zijn beoordeeld door het projectteam en een externe adviseur. Daarbij is een 4 punt-schaal gehanteerd:

- Cijfer 8: uitstekend, dekt de vraag op overtuigende wijze
- Cijfer 6: ruim voldoende, maar mist op aspecten overtuiging
- Cijfer 4: onvoldoende, komt op hoofdlijnen tekort
- Cijfer 2: slecht, dekt de vraag niet, is vaag, roept meer vragen op dan antwoorden

Na het toekennen van scores zijn de gemiddelden per aanbieder uitgerekend. Daaruit ontstond een heldere ranking. Voor twee van de drie percelen waren de beoordelingen unaniem. Bij één perceel had een van de vier beoordelaars een afwijkende nummer 1 ten opzichte van de andere drie beoordelaars. Een verschillend referentiekader en enige mate van intersubjectiviteit is hieraan debet. Dit zal nooit helemaal te voorkomen zijn.

DE CAMPUS

De Campus omvat: 96 guesthouses, 408 studio's, 48 appartementen, 8.680 m² kantoorunits, 892 m² bvo commerciële ruimtes, 600 m² horecaoppervlakte en 7.550 m² sportoppervlakte. De architect heeft het plan uitgewerkt tot DO (definitief ontwerp)-fase, de bouwvergunning is rond 1 augustus 2007 verleend. Voor meer informatie zie www.servatius.nl, kies achtereenvolgens 'projecten' en 'nieuwbouw'.

Guus Rondagh, *chef d' équipe*:

"We hebben nu op een pragmatische manier heel concreet invulling kunnen geven aan het aanbesteden op prijs én kwaliteit. Voor alle betrokkenen was het 'klip en klaar' wat meeweegt, en hoe zwaar."



Frans van Kaauwen, *projectmanager*:

"We zijn een stap verder gegaan dan het sec aan laten geven van referentieprojecten. We hebben nu verifieerbare informatie over de past performance op voor dit project relevante projecten. Dat geeft meer vertrouwen en verkleint risico's voor dit project."



Knock-out-criteria

In de selectieprocedure zijn vier criteria gebruikt als *knock-out*-criteria. Niet voldoen aan of niet instemmen met het gevraagde, leidt tot diskwalificatie. In een van de tekstkaders is te zien welke criteria als harde eis zijn gehanteerd waaraan voldaan moet worden. Zichtbaar is dat drie van de vier criteria te maken hebben met de houding ten opzichte van de alliantieconstructie. Op die manier heeft de opdrachtgever duidelijk gemaakt welk belang ze hecht aan samenwerking in alliantieverband, niet alleen in woorden, maar ook in consequenties!

Risico's

Gegadigden moesten aangeven welke risico's ze zien in de alliantieconstructie én welke projectgebonden risico's. Behalve het benoemen van risico's is ook gevraagd ze te prioriteren én aan te geven hoe deze risico's gemanaged zullen worden. Deze vragen zijn gesteld vanuit de opvatting dat *high performers* beter in staat zijn risico's te voorzien, te benoemen, te prioriteren en aan te geven hoe met die risico's zal worden omgegaan, dan *low performers*. Zo helpt risicomangement bij het selecteren van die partijen die de grootste kans op projectsucces bieden. In een ander tekstkader staan enkele tot de verbeelding sprekende performancecriteria die zijn gehanteerd.

De praktijk

Hoe heeft dat in de praktijk uitgepakt? Bijzondere elementen in de selectie waren '*past performance information*', 'kwaliteit van sleutelfunctionarissen', ruimte geven voor het inbrengen van optimalisatievoorstellen, en het identificeren van risico's en van remedies daarvoor. In het beoordelen van de ingediende stukken bleken de criteria goed hanteerbaar te zijn. Daarbij is wel gericht gestuurd om tot goed vergelijkbare en beoordeelbare documenten te komen. Dat is onder andere gedaan door zo concreet mogelijk vragen te stellen en daarbij te focussen op die zaken waarvan verwacht werd dat ze onderscheidend zouden zijn. Met oog op efficiënte beoordeling was aan de omvang van in te dienen stukken een limiet van vijftien A4-pagina's (enkelzijdig) verbonden. Om tot scores te komen was per beoordeelaar per gegadigde een 'budget' van maximaal twee manuur opgelegd. De indieners hebben op vrijdag de stukken ingeleverd. De uitslag van de beoordeling is op maandagochtend aan alle betrokken bekendgemaakt. Een formele evaluatie van deze werkwijze zal nog plaatsvinden. De eerste geluiden zijn echter dat zowel aan opdrachtgevers- als aan opdrachtnemerszijde tevredenheid bestaat ten aanzien van efficiency, selecterend vermogen, transparantie en objectiviteit.

Geselecteerde partijen

De geselecteerde partijen zijn Heijmans Bouw, Victor Buyck Steel Construction (B)

KNOCK-OUT CRITERIA:

- Financiële en juridische screening
- Bereidheid vaste prijs voor de looptijd van het project af te geven na de engineeringfase
- Bereidheid eventuele latere begrotingen in te brengen op volledig open en transparante wijze
- Bereidheid voordelen van alliantieaanpak (bijvoorbeeld als gevolg van optimalisering materieelinzet) in te brengen in alliantiefonds

EEN PAAR GEHANTEERDE PERFORMANCE CRITERIA:

- Geef, op een voor Servatius verifieerbare wijze aan hoe u de risico's van met name te noemen projecten heeft gemanaged en in welke mate u er in geslaagd bent op tijd, binnen budget en naar tevredenheid van de opdrachtgever op te leveren.
- Geef inzicht in de ervaring en de competenties van het directielid onder wiens verantwoordelijkheid dit project valt, evenzo voor de beoogde projectleider. Indien wij na een interview met de projectleider instemmen met zijn kandidatuur, bent u eraan gehouden deze ook daadwerkelijk de beoogde sleutelrol te geven. Indien we niet instemmen, dient u alternatieven voor te leggen.
- Geef aan welke risico's u ziet als gevolg van de gekozen alliantieaanpak, en hoe u deze risico's zult managen.
- Geef aan welke projectrisico's u ziet en hoe u deze zult managen.
- Geef aan welke suggesties u nu reeds in kunt brengen waarmee tijdens de uitvoering op een betere manier value for money kan worden bereikt, dan wel value for money kan worden vergroot.

en Gruppo Folcra Edificaci6n (E). Zij zijn nu gezamenlijk, met de eerder geselecteerde partij voor de technische installaties, onder auspiciën van Santiago Calatrava de engineeringfase ingegaan. Deze fase is in oktober uitgemond in definitief uitgewerkte stukken. Daarna kan de bouwvoorbereiding starten. Het gebouw dat als landmark in de omgeving zal staan, kan eind 2009 opgeleverd worden.

Deze aanpak heeft veel vertrouwen in het verdere verloop van het project opgeleverd. Het op deze wijze meewegen van

- past performance
- kwaliteit van sleutelfunctionarissen
- houding ten opzichte van de alliantieconstructie en risicomangement,

vormt weliswaar geen garantie voor een goede samenwerking en performance, maar vormt er in onze ogen wel een duidelijke indicator voor. We denken dat er wel degelijk een voorspellende waarde voor te verwachten performance van uit gaat.

Eerste evaluatie

In de selectie van de alliantiepartners is een aantal innovatieve elementen ingebracht. Wat kan van het proces tot zover gezegd worden? Door het hanteren van de criteria, de normen en de wijze van beoordelen is Servatius tot een meer expliciete, geobjectiverde, transparante en faire selectie gekomen. Natuurlijk, het beoordelen van inschrijvingsstukken zal altijd een zekere mate van subjectiviteit blijven bevatten. In alle gevallen moet proportionaliteit bewaakt wor-

den. Meer informatie vragen leidt niet altijd tot betere keuzes. In dit traject waren de betrokkenen uiteindelijk tevreden en enthousiast over het selectieproces. Het proces was duidelijk qua criteria en procedure. Ten aanzien van beperkte voorinspanning (dus ook transactiekosten) en snelheid waren alle betrokkenen positief.

De ontwikkeling van de selectiewijze is een samenwerking van praktijk en kennisinstituut. Deze samenwerking is beiden goed bevallen en zal worden voortgezet met monitoring en evaluatie. Goede samenwerking sluit mooi aan bij de intenties van De Campus. De bedoeling is dat deze begin 2010 in gebruik genomen zal worden. Nu al blijkt het een bijzonder project te worden. ◀◀

**Joop van Duren (corresponderend auteur, j.van.duren@hszuyd.nl) is docent Facility Management aan de Hogeschool Zuyd in Heerlen en verricht onderzoek naar innovatieve vormen van aanbesteden. André Dorée is hoogleraar Markt- en Organisationsdynamiek in Bouw aan de Universiteit Twente.*

***Het promotieonderzoek van Joop van Duren richt zich op werking en toepassingsmogelijkheden van Performance Information Procurement Systems in de Nederlandse bouwpraktijk. Belangrijke elementen daarbij zijn onder andere:*

- *systematische selectie uit aanbieders op basis van past performance evaluatie*
- *aanbesteden op basis van functionele projectscope in plaats van uitgewerkt bestek*
- *meewegen kwaliteit sleutelfunctionarissen*
- *kwaliteit van risk assessment plannen en beheers- te overdracht van risico's naar opdrachtnemer.*