

Pilot aanbesteding Zeist lijkt geslaagd: ‘Met deze methode hoef je elkaar niet te bevechten’

De aanbesteding van civiele werken moet anders, concludeerde projectleider Jeffrey Rampaart op basis van jarenlange ervaring. Hij begon een studie bedrijfskunde en bedacht een betere methode. In Zeist brengt hij zijn ideeën in de praktijk. Met klinkende resultaten, ook volgens de aannemer en de wethouder. “We blijven binnen het budget. Dat is wel eens anders geweest.”

NIEUWSAANBESTEDENUITGELICHTCONTRACTMANAGEMENTAANBESTEDEN

Eerste publicatie 27 okt 2021Laatst gewijzigd 27 okt 2021



Foto: Ton Borsboom

De bomen en de rest van het groen ontbreken nog. De fietstunnel moet nog worden aangekleed. Op het asfalt komt nog een geluidsarme toplaag. En voor het stoplicht richting Zeist staat een rij auto's. Maar dat duurt niet lang meer. De verbreding van de Utrechtseweg, een van de belangrijkste ontsluitingswegen van Zeist, nadert haar voltooiing. Eind dit jaar moet dit project, nodig omdat de weg en het kruispunt met de Kromme Rijnlaan en De Dreef het toegenomen verkeer niet langer aan konden, worden opgeleverd.

Dat gaat lukken, voorspelt [Jeffrey Rampaart](#), projectleider namens de gemeente, terwijl hij zijn bezoek rondleidt. Vol trots. Omdat de klus op tijd klaar is, maar meer nog omdat de verbreding, jarenlang een twistappel, zonder noemenswaardige problemen verloopt. Het bestemmingsplan kwam ongewijzigd door de gemeenteraad, klachten van omwonenden zijn er niet of nauwelijks, de kosten blijven binnen het budget. En – minstens zo belangrijk: ook kwalitatief is er veel winst geboekt.

- Lees ook: [Starre Aanbestedingswet is Jeffrey Rampaart een doorn in het oog](#)

Team Value

Dat is niet louter zijn verdienste, voegt hij daar direct aan toe. “Dat hebben we met zijn allen voor elkaar gekregen. De wethouder, de raad, de beheerders, de grensrechters, het projectteam, de aannemer en ik.”

Rampaart heeft gelijk. Maar niet helemaal. De verbreding van deze hoofdslagader is aanbesteed via een nieuwe methode: Team Value. Een procedure die hij in het kader van zijn studie bedrijfskunde bedacht en samen met de inkoopspecialist van de gemeente Zeist en een aanbestedingsadvocaat verder heeft uitgewerkt.

De start was veelbelovend, vertelde Rampaart vorig jaar juni. Nu het project bijna is afgerond, is het tijd om de balans op te maken. Met Rampaart, maar ook met Wouter Catsburg, de verantwoordelijke wethouder, en Sake Hemstra, projectleider namens Mourik, de infrabouwer die de uitvraag won.

Aanbesteden moet anders

Budgetoverschrijdingen, rechtszaken, overlast: hoe kon het toch dat het bij civiele werken vaak ‘[gierend uit de klauwen](#)’ loopt? Met die vraag begon Rampaart zijn studie. De ervaren civiel ingenieur had wel een vermoeden: onvoldoende mogelijkheden voor een echt gesprek tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Maar om er echt vat op te krijgen moest hij eerst meer inzicht verwerven op juridisch, organisatorisch en procesmatig gebied.

Al snel vond hij het antwoord: het aanbesteden moest anders. “De bouwfraudeaffaire heeft logischerwijs verlamd gewerkt, waardoor krampachtig is gezocht naar regels, maar de goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer de nek om is gedraaid, om alle schijn van vriendjespolitiek te vermijden.”

Star vraag- en antwoordspel

De Aanbestedingswet zit volgens Rampaart juridisch uitstekend in elkaar en waarborgt eerlijke concurrentie. Maar de wet heeft volgens de projectleider ook een keerzijde: “De regels sluiten waardevol mondeling overleg tussen opdrachtgever en inschrijvers voorafgaand aan de inschrijving uit. En dat resulteert vaak in een star vraag- en antwoordspel op papier zonder wezenlijke toegevoegde waarde. Communicatieregels en het gelijkheids- en het concurrentiebeginsel staan dit in de weg. Heeft de gunning plaatsgevonden dan zegt de aannemer: ik heb die aanbidding gedaan, daar kan ik nu niet meer van afwijken. Ik heb getekend bij het kruisje. Daarmee houdt het op.”

Doodzonde, vindt Rampaart. Juist in deze precontractuele fase zijn de kennis en ervaring van inschrijvers in combinatie met die van de opdrachtgever goud waard. “De opdrachtgever heeft een project in zijn hoofd. Maar zijn uitvoerende kennis is vaak beperkt. Laat aannemers al in dat stadium [meekijken en -denken](#). Zij bruisen vaak van de ideeën en weten

precies wat technisch wel en niet kan. Zo ontstaat er synergie. Dat betaalt zich na de gunning dubbel en dwars terug.”

Speciale protocollen

Maar, hoe moest het dan wél? Een ‘uitdaging’. En niet zomaar een. Immers, het mondeling een-op-een uitwisselen van gedachten tussen opdrachtgever en een inschrijver druist al snel in tegen het gelijkheidsbeginsel. Bovendien: wie garandeert een aannemer die tijdens zo’n dialoog met een lumineus idee komt dat de opdrachtgever dit niet stiekem ‘kaapt’, juist vanwege dit gelijkheidsbeginsel, waardoor een concurrent de klus met zijn idee uiteindelijk mag gaan uitvoeren?

Met Team Value pakte Rampaart de handschoen op. Speciale protocollen en het gebruik van BIM staan bij deze methode centraal. Om te beginnen wordt alle mondelinge communicatie digitaal vastgelegd. Bovendien komen alle vragen en antwoorden op Tendered. Een speciaal geformeerd ‘grensrechtteam’ dat boven de materie staat, bestaand uit de contractmanager, de inkoopspecialist en de aanbestedingsadvocaat, volgt alle dialoogsessies en grijpt in wanneer ongelijke behandeling dreigt.

Ruimte voor dialoog

Tot zover de theorie. Hoe heeft het experiment uitgepakt? Rampaart is enthousiast. Zeker, zowel voor het projectteam van de gemeente, de opdrachtgever, als de vijf geselecteerde aannemers was het tijdens de dialoogrondes, die twee keer drie uur in beslag namen, even wennen. De aannemers mochten alles vragen. Het uiteindelijke resultaat was verbijsterend. “We kregen vragen over innovatieve oplossingen waar wij nooit op waren gekomen. Veel van deze vragen voegden waarde toe, kwalitatief, maar ook door verlaging van de kosten.”

Individuele vragen en oplossingen die te ver gingen, waardoor het aan te besteden werk wezenlijk zou veranderen, waren er niet of nauwelijks. Rampaart: “Het is mij opgevallen dat er veel meer ruimte is in de dialoog voordat je moet tornen aan de Aanbestedingswet of het gelijkheidsbeginsel. Omgekeerd zou je kunnen zeggen dat er dus verbazingwekkend veel ruis zit in de traditionele aanbestedingen en contracten.”

Samenwerking is essentieel

Samen met de beheerders koos het projectteam uiteindelijk voor **Mourik** Infra. Vanwege de prijs en de EMVI. Rampaart: “Duurzaamheid speelde een grote rol. Materialen en de milieuklimaatindicator, maar ook de hinderbeleving. En – heel belangrijk in dit verhaal: **samenwerking**. Ik heb gewoon gevraagd: hoe ga je om met conflicten? Onze sector is nogal gesloten. Wil je optimale synergie bereiken, dan moet je goed communiceren, elkaar vertrouwen.”

Wil je optimale synergie bereiken, dan moet je elkaar vertrouwen

Dat laatste is essentieel, beaamt Catsburg. “Bij de start kom ik vaak ook even om de hoek kijken. Dat biedt mij ook de gelegenheid om tegen die aannemer te zeggen: luister, als je ellende tegenkomt, dat kan gebeuren, probeer dit dan niet eerst zelf op te lossen en pas als het niet lukt, **trek je aan de bel**. Nee, weet dat ik opensta. Als er iets is, wil ik dat gelijk weten. We hebben in Zeist projecten gehad waarbij het uit de klauwen dreigde te lopen en je er pas drie maanden later mee geconfronteerd werd. Dat wil je niet.”

Fietstunnel

Mourik Infra heeft volgens een berekening van Rampaart uiteindelijk 68 procent waarde toegevoegd aan het project. Hoe? Een mooi voorbeeld is de fietstunnel. Die is slimmer ingepast in de omgeving, waardoor hij korter wordt en veiliger en er meer ruimte over blijft voor het planten van bomen.

Op delen van de tunnel is het beton vervangen door composiet. Dit zorgt weer voor minder CO2-uitstoot, een kortere tunnel en meer daglicht— tussen de rijstroken en het fietspad, wat de sociale veiligheid vergroot.

Binnen budget

Voor wat betreft de prijs – 5 miljoen euro – was Mourik weliswaar niet de laagste inschrijver. Maar daarmee zat de infrabouwer uit Groot Ammers nog wel ruim onder het plafond. En, niet onbelangrijk: het werk blijft binnen het budget. Sterker, eigenlijk heeft de methode de gemeente straks per saldo zo’n twee ton euro’s opgeleverd. Dat is in Zeist wel eens anders geweest, verzekert de wethouder.

Die ‘kwaliteitswinst’ van zo’n twee ton houdt verband met uitruilen in het project. Zo meldde de ontwerpleider zich op een gegeven moment bij Rampaart. Er was ontzettend weinig ruimte om het hemelwater met infiltratiebuizen op te vangen, vertelde hij. Oorzaak: een inschattingsfout. Na een eerste schrik stelde Rampaart een extra wadi voor. Onmogelijk, antwoordde de ontwerpleider. Daarmee zou de aannemer de projectgrens overschrijden. Na een paar telefoontjes binnen de gemeente was dit probleem uit de wereld. In ruil bedong Rampaart een fraaier hekwerk bij de fietstunnel. Een deal die volgens de ingenieur een rechtstreeks gevolg is van de goede verstandhouding.

Gezonde prijs

Rampaart: “Bij veel projecten is het vaak: elkaar net zo lang bevechten totdat er een partij gelijk krijgt. Dat doen we hier dus niet. We hebben niet de doelstelling elkaar het vel over de neus te trekken, we willen een gezonde prijs krijgen. Gezond voor ons en voor de aannemer. Ik heb al direct in het begin gezegd: als er iets voorvalt wat jullie niet binnen redelijke en billijke grenzen konden weten of omdat wij een fout hebben gemaakt, dan ga ik desnoods naar de wethouder of naar de gemeenteraad. Dan hebben jullie daar geen last van. Maar dat is dus geen enkele keer gebeurd, omdat ze zelf mede-eigenaar zijn van het contract en scherp zijn op risico’s.”

Vertrouwen. Dat vormt ook wat betreft Sake Hemstra, projectleider namens Mourik, het fundament van Team Value. Vertrouwen dat resulteert in betere samenwerking, meerwaarde voor de opdrachtgever en de opdrachtnemer en in meer duidelijkheid.

Experiment geslaagd

Hemstra, tevens tendermanager, zit al zo'n 35 jaar in het vak. Ook hij is enthousiast over het experiment. Vooral de grote ruimte in de precontractuele fase, de mogelijkheid om eigen oplossingen aan te dragen, vindt hij een uitkomst. Die ruimte is volgens de projectleider veel groter dan bijvoorbeeld bij een aanbesteding met een concurrentiegerichte dialoog. Daarbij blijft de input van de aannemer doorgaans beperkt, weet hij uit ervaring.

Meer aanbestedingen volgens de Team Value-methode zou Hemstra dan ook toejuichen. Dat geldt ook voor Catsburg: "Ik weet niet of alle civiele projecten hiervoor geschikt zijn. Het ligt ook aan de omvang. Maar de wat meer complexe projecten in dichtbebouwde gebieden wel."

En Rampaart, de geestelijk vader, zelf? Die gaat binnenkort op de koffie bij Rijkswaterstaat.