

# DUURZAAM AANBESTEDEN: van paradox naar potentie



‘Waarom is duurzaam aanbesteden geen gemeengoed?’

# Voorwoord

Marjan Minnesma



**Het verduurzamen van de gebouwde omgeving is een belangrijke opgave in het kader van een grotere opgave om het gebruik van fossiele brandstoffen te minimaliseren. Duurzamer vastgoed heeft ook een hogere waarde en is beter verkoopbaar. Daarnaast levert het een prettiger leefklimaat op.**

In de traditionele aanbestedingsprocedures wordt door de opdrachtgever in vrij veel detail beschreven wat deze wil en vervolgens mogen verschillende aanbieders een aanbod doen. Meestal wint degene met het goedkoopste aanbod. Dat is zelden ook een duurzaam aanbod. Bij de aanbesteding van het nieuwe hoofdkantoor van Liander in Duiven werd dat anders aangepakt. Het bedrijf formuleerde haar doelen (nl. circulair gebouw, energiepositief, geschikt voor het Nieuwe Werken en verbondenheid met het gebied) en vroeg de markt met ideeën te komen. Er was een maximaal bedrag wat besteed kon worden, maar prijs was niet het voornaamste criterium. Het ging om het voldoen aan de doelen en daarin zo veel mogelijk stappen te zetten binnen het budget. Dat leidde ook tot een andere aanpak. Een aanpak gebaseerd op onderlinge dialoog en vertrouwen, met heldere doelen voor ogen.

In deze brochure wordt beschreven hoe goed duurzaam aanbesteden kan werken en wat het dan oplevert. In welke zin verschilt het van andere aanbestedingsmethoden, wat komt er bij kijken en wat levert het extra op? Wij wensen iedereen die gaat aanbesteden veel inspiratie en de moed om het anders te doen!

# DUURZAAM AANBESTEDEN: van paradox naar potentie

**Kan het aanbestedingsproces zo georganiseerd worden dat een duurzamer gebouw, gebied of concessie, het resultaat is?**



'In de open marktconsultatie werden alle partijen aangezet tot co-creatie, met elkaar en met Alliander, wat ons dwong op buiten onze normale disciplines te denken. Dat is voor mij de essentie van duurzaam aanbesteden.' *Philip Blaauw - Innax*

'Het duurzaam aanbesteden heeft Liander de mogelijkheid gegeven haar ambities in te vullen en optimaal de kennis uit de markt te benutten. Deze aanbestedingswijze is, daar waar mogelijk, al de standaard aan het worden bij Liander.'

*Ton Bernts - Liander*

Het aanbesteden werd bijna een eeuw geleden in het leven geroepen om de Rijksoverheid zuiver te laten inkopen. Maar wat ooit bedoeld was als procedure om alle marktpartijen gelijke kansen te bieden om producten of diensten te verkopen aan (semi-)overheidsinstanties, heeft de afgelopen jaren felle kritiek ontvangen.

En toch is deze procedure bij uitstek een middel om hoge duurzaamheidsdoelstellingen te behalen; mits het aanbestedingsproces goed wordt georganiseerd. Duurzaam aanbesteden vraagt om een zorgvuldige balans tussen samenwerking en concurrentie. Samenwerking tussen opdrachtgever en de potentiële opdrachtnemers met als doel de uitvraag zo helder mogelijk te krijgen. En tegelijkertijd het stimuleren van de concurrentie tussen de marktpartijen om zo tot het meest duurzame aanbod te komen, in plaats van tot alleen de laagste prijs.

In de bouwsector is het commentaar op aanbestedingen, zoals ze nu vaak worden georganiseerd, niet te omzeilen: het aanbesteden zou inschrijvende partijen dwingen om zelfs onder de kostprijs aan te bieden. Deze ongezonde prijsconcurrentie heeft verregaande effecten, want doorgaans is de inschrijvende partij slechts een hoofdaannemer die een grote en complexe keten aan onderaannemers aanstuurt. Om als opdrachtnemer toch een goed financieel resultaat te kunnen boeken wordt deze keten vervolgens maximaal uitgeknepen met alle risico's van dien. Wanneer de kosten in de uitvoering vervolgens toch oplopen is de opdrachtgever geneigd om vast te houden aan de afgesproken prijs. Met als gevolg dat de duurzame ambities in dit mechanisme het onderspit delven.

Ervaringsdeskundigen van duurzame aanbestedingen, aan zowel de opdrachtgevende als aan de opdrachtnemende kant, geven aan blij te zijn met de nieuwe methodiek. Vooral de manier waarop er kan worden samengewerkt maakt dat zowel tijdens als na het aanbestedingsproces partijen zich minder in hun stellingen ingraven wat het vertrouwen en het resultaat ten goed komt.



# Een nieuwe aanpak voor Liander

**Netwerkbedrijf Liander besloot in 2011 tot uitbreiding van haar locatie in Duiven. Het was de wens de duurzame missie van de organisatie tot uiting te laten komen in het nieuwe gebouw. Wat leidde tot de volgende ambitieuze opgave: opwaardering van het relatief verouderde complex van zo'n tien gebouwen, in uitstraling en functioneel gebruik (volgens de principes van Het Nieuwe Werken), met werkruimte voor in totaal twee keer zoveel medewerkers. Daarbovenop de duurzame ambitie van Liander om het totale complex energiepositief te laten zijn.**

Liander heeft voor haar opgave maximaal gebruik gemaakt van de ruimte binnen het Europese aanbestedingsrecht. Daarom is ook al in een vroeg stadium van het proces de samenwerking opgezocht met de aanbiedende marktpartijen door middel van intensieve- en echt open dialoogrondes. Vanuit de overtuiging dat innovatie op het raakvlak van disciplines ontstaat, is bo-

vendien gekozen voor een aanbestedingsprocedure waarin samenwerking tussen ontwerpende, installatietechnische en uitvoerende disciplines in multidisciplinaire bouwteams uitdrukkelijk werd gevraagd. Met als het uitgangspunt voor alle partijen dat de financiële aanbidding binnen de kaderstellende "Total Cost of Ownership" (TCO) moest vallen.

1. In de selectiefase is de aanbiedende partijen gevraagd om kennis en expertise met naam en toenaam kenbaar te maken vanuit een vijfvoud van disciplines, waarmee vrij expliciet de consortiumvorming werd aangemoedigd. Als belangrijk selectiecriteria gold daarbij het antwoord op de vraag naar een visie ten aanzien van de projectsamenwerking. Bij uitstek dit deel heeft de verschillen blootgelegd en duidelijk gemaakt bij welke marktcombinaties er daadwerkelijk synergie tussen de disciplines had plaats gevonden. Uiteindelijk zijn van de twaalf aanbiedingen drie combinaties gevraagd om verder te gaan in een dialoogfase.

2. In deze dialoogfase is de samenwerking tussen disciplines op zeer persoonlijke wijze gestimuleerd. Door een afwisseling van plenaire sessies - waarbij alle combinaties aanwezig waren - en individuele sessies - waarin met elk van de combinaties een verdiepingsslag is gemaakt - ontstond een zeer competitieve en ook coöperatieve omgeving.

Competitief omdat de combinaties tot op persoonsniveau wisten tegen wie ze strenden; coöperatief omdat door de competitie tussen de combinaties er een duidelijke drive ontstond om binnen het consortium alles uit de kast te halen.

3. In de gunningsfase is aan de drie partijen gevraagd om de visie (op ontwerp, proces en financiën) te concretiseren in een afgebakende hoeveelheid pagina's. In de aanbiedingen van alle drie de combinaties bleek een mooie balans tussen de thema's en was de synergie tussen de disciplines duidelijk merkbaar.

Hét voorbeeld van de meerwaarde van deze samenwerking is de golvende overkapping die, als energiedak, vijf bestaande gebouwen met elkaar verbindt en van de tussenliggende ruimte een atrium weet te maken. Door de vroege samenwerking tussen de architect en de installateur is het ontwerp van het dak bovendien aangepast en golvend gemaakt in plaats van recht, omdat zo de luchtstromen als energiebron efficiënter kunnen worden benut.

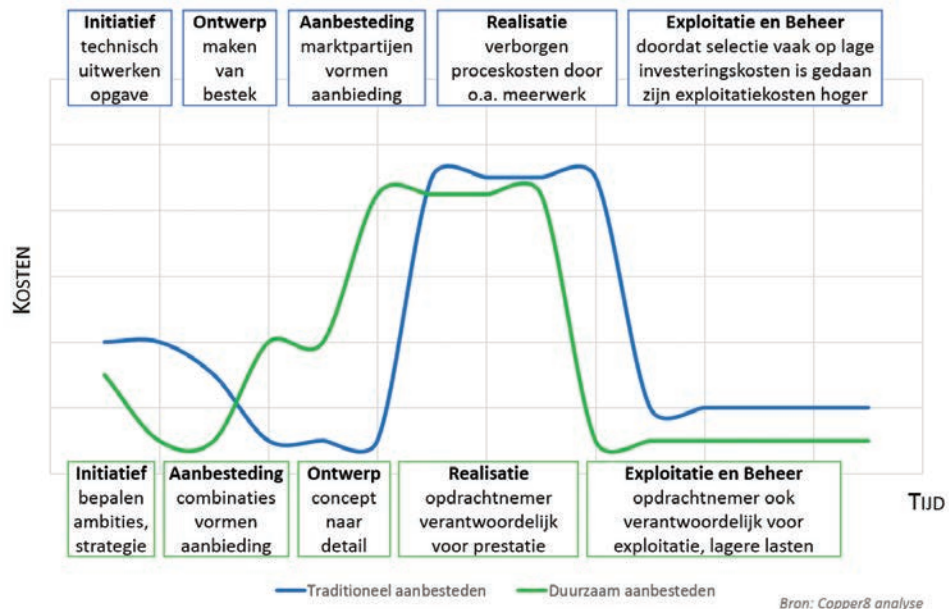
Het aanbestedingsproces stap-voor-stap

	1. Visievorming	2. Vraagdefinitie	3. Selectiefase	4. Dialoogfase	5. Gunningfase
<b>Inhoud</b>	Functionele vraag	Definiëren ambities	Verfijnen ambities (statisch)	Verfijnen ambities (dynamisch)	Synergie tussen disciplines in de markt
<b>Proces</b>	Betrekken markt	Betrekken interne organisatie	Verbinden van disciplines in de markt	Vertrouwen opdrachtgevermarkt (wederzijds)	Vertrouwen tussen disciplines
<b>Financiën</b>	Vaststellen kaders (statisch)	Kaders financieel model (dynamisch)			Toetsen kaders

## Meerwaarde van Duurzaam Aanbesteden

- ✓ Meer waar voor je geld
- ✓ Uiteindelijke factuur lager dan bij traditioneel aanbesteden
- ✓ Echt visitekaartje met innovatieve toepassingen en maatregelen
- ✓ Trots en energie binnen projectteam
- ✓ Lange termijn verbintenis tussen partijen – vertrouwen en ontzorging
- ✓ Voorbeeld voor de bouwsector neerzetten: bouw wordt weer gestimuleerd om zelf na te denken, stimulans voor kennisontwikkeling en innovatie

TRADITIONEEL AANBESTEDEN VS. DUURZAAM AANBESTEDEN  
KOSTEN PER FASE (INDICATIEF)



# Maar duurzaamheid is toch duur? of rekenen we verkeerd?

Aan de sceptici die menen dat het meest duurzame aanbod vergezeld gaat met het hoogste prijskaartje, leggen wij dan ook graag uit dat duurzaam in feite goedkoop is. Goedkoop is niet de 'laagste prijs' maar de meest 'goede koop'. Wanneer wij zelf, thuis, in ons eigen huishouden beslissingen moeten nemen over 'goede' en 'minder goede' kopen, speelt de verhouding tussen prijs en kwaliteit altijd een rol; zelfs de levensduur wordt vaak in de overweging meegenomen. En toch merken we dat, wanneer er wordt aanbesteed in de bouw, er slechts wordt gekeken naar het investeringsbedrag. Hoezo levensduur?

Om in te zien dat de duurzame ambities niet per se duurder hoeven te zijn, is het raadzaam om de totale kosten en baten van het project in de financiële overweging mee te nemen. Dus de kosten in de initiatief fase; de aanbestedingsfase; de ontwerpfase; de realisatiefase en de exploitatie- en beheerfase. Wanneer er over de hele levensduur van het project – van initiatief tot exploitatiefase wordt gekeken, spreekt men over de 'Total Cost of Ownership' (TCO).

## De twee aanbestedingsmethodieken naast elkaar gezet en per fase vergeleken op tijds- en kosteninvestering

Fase	Traditioneel aanbesteden	Duurzaam aanbesteden
<b>Initiatief</b>	De focus bij traditionele aanbestedingen ligt in de initiatieffase op het uitwerken van de opgave zelf. Adviseurs worden in deze fase dikwijls ingehuurd om de technische specificaties van een traject te bepalen. (tijd: lang, kosten: middel)	Bij duurzame aanbestedingen ligt de focus in de initiatieffase op het bepalen van de ambities en het vormgeven van het aanbestedingsproces: welke disciplines willen wij betrekken, en hoe kunnen wij ze optimaal laten samenwerken? (tijd: kort; kosten: middel)
<b>Aanbesteding</b>	De aanbestedingsfase is bij traditionele aanbestedingen betrekkelijk lang, en legt veel werkzaamheden bij marktpartijen. Het werk voor de opdrachtgever is in deze fase zeer beperkt. (tijd: lang, kosten eigen organisatie: laag)	In tegenstelling tot bij traditionele aanbestedingen, is de opdrachtgever bij duurzame aanbestedingen wel actief betrokken bij het aanbestedingsproces om in samenwerking met de partijen tot een zo helder mogelijke uitvraag te komen. De tijd voor aanbestedingen is betrekkelijk kort, wat kan, omdat er in deze fase nog geen technische kaders zijn geformuleerd. (tijd: kort; kosten eigen organisatie: laag)
<b>Ontwerp</b>	Binnen traditionele aanbestedingen vindt de ontwerpfase dikwijls vóór de aanbestedingsfase plaats. Het ontwerp wordt dan ook meegestuurd in de aanbestedingsfase. (tijd: kort, kosten: middel)	De ontwerpfase in duurzame aanbestedingen is betrekkelijk lang – hier wordt het concept door de verschillende partijen vanuit de aanbesteding in detail uitgewerkt. (tijd: lang; kosten: middel)
<b>Realisatie</b>	De realisatiekosten van traditionele aanbestedingen lijken doorgaans vrij laag. Maar het commitment wordt slechts afgegeven voor de prijs van het technische bestek. Als hier in de praktijk zaken ontbreken, dan worden meerkosten opgevoerd. Juridische kosten in geval van onenigheid hierover, betekenen een extra verborgen kostenpost. (tijd: lang, kosten: hoog)	De investeringen voor een duurzaam bouwwerk zijn inderdaad relatief hoger dan een niet-duurzaam bouwwerk: hoogwaardige installaties, goede isolatie, verantwoorde materialen. Maar de opdrachtnemer neemt in duurzame aanbestedingen verantwoordelijkheid voor het eindresultaat, en niet alleen een technisch bestek. Meerwerk bestaat niet. (tijd: lang, kosten: hoog)
<b>Exploitatie en Beheer</b>	Doordat er in het gehele proces gestuurd is op lage kosten, is er nagenoeg geen aandacht voor de exploitatie- en beheerfase. Technische installaties zijn dikwijls gekozen op lage investeringskosten, maar leiden niet tot een lagere energierekening. (tijd: lang, kosten: hoog)	Doordat er in het proces gestuurd is op duurzaamheid, wordt de afweging gemaakt tussen hoge investeringen en lage exploitatielasten. Hierdoor zijn de kosten in de exploitatie- en beheerfase lager dan in traditionele processen. (tijd: lang, kosten: laag)

De ervaring leert dat de inkoopprijs van ‘traditionele’ aanbestedingsprocessen vaak lager lijkt – de eindafrekening laat echter vaak een andere realiteit zien. Het feit dat duurzaam aanbesteden op de lange termijn zelfs ‘goedkoop’ is heeft een drietal redenen:

1. In traditionele aanbestedingen worden veel van de ontwerpkosten vóór de aanbesteding gemaakt en zodoende niet meegenomen in een aanbidding. Bij duurzaam aanbesteden wordt de post wel meegenomen in de aanbidding.
2. Bij duurzaam aanbesteden neemt de opdrachtnemer verantwoordelijkheid voor de gehele opgave – meerwerk bestaat niet. Bij traditionele aanbestedingen is het risico van aanzienlijke verborgen kosten veel hoger, waardoor het totale kostenplaatje vaak enorm oploopt.
3. Bij duurzaam aanbesteden wordt de opdrachtnemer uitgedaagd om op de lange termijn verbonden te zijn aan de opgave. Het is dus mogelijk voor de opdrachtnemer om te investeren in duurzame maatregelen die tijdens de exploitatie- en beheerfase kunnen worden terugverdiend door lagere exploitatiekosten. Bij traditionele aanbestedingen maken opdrachtnemers dikwijls korte termijn keuzes om het prijskaartje te drukken en daardoor het werk te ‘winnen’.

Uit de praktijken blijkt inmiddels dat duurzame aanbestedingen leiden tot een lagere TCO dan bij traditionele aanbestedingen. Duurzaamheid loont dus!

# Aanbestedingswet 2013

De overheid neemt inmiddels een voorzichtig standpunt in ten aanzien van het 'traditionele aanbesteden'. Zo is het inmiddels verplicht om te selecteren volgens de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI), waardoor kwalitatieve maatregelen meegenomen moeten worden in de wegging en de uiteindelijke gunning van de opdracht. Er wordt echter niet voorgeschreven hoe zwaar het kwalitatieve component moet zijn.

Ook dwingt de nieuwe aanbestedingswet het opknippen van een opgave in percelen – iets wat ogenschijnlijk strijdig is met het duurzame (en integrale) aanbesteden zoals verwoord in deze brochure. Echter kan een uitzondering worden gemaakt wanneer de opgave een hoge mate van complexiteit bevat, zoals bij opgaven waarbij er sprake is van een vooruitstrevende duurzaamheidsambitie.

Het verdelen van een opgave in percelen is voornamelijk genomen om het midden- en kleinbedrijf kleine kansen te geven in grote aanbestedingen. Waar aanbestedingen over verschillende percelen (geografisch, of disciplines) vaak uitsluiten dat kleinere partijen kunnen participeren doordat diverse competenties worden gevraagd, of hoge omzeteisen; wil de overheid juist in deze tijden ook de bedrijvigheid bij kleinere organisaties stimuleren. Binnen de aanbestedingen zoals beschreven in deze brochure is de participatie van het MKB goed gestimuleerd door zorgvuldige financiële knock-out criteria te vormen waarbij niet zozeer elke partij afzonderlijk, maar juist de combinatie garant moest kunnen staan voor financiële draagkracht om zodoende de risico's van de opdrachtgever tot een minimum te beperken.

## 'Mijn taartpunt is groter dan jouw taartpunt': het spel van tegengestelde belangen

Het 'traditionele' aanbesteden leidt onbewust tot tegengestelde belangen en verwaterde ambities. Voorafgaand aan de afkondiging van de nieuwe Aanbestedingswet 2013, was het toegestaan om op laagste prijs een werk te gunnen. Vaak maakte de opdrachtgever samen met een adviseur een technisch en gedetailleerd bestek waarin - tot en met het type deurklink aan toe - werd omschreven wat er in het bouwwerk moest zitten, en hoe. Dit bestek werd vervolgens in de markt gezet middels een aanbesteding, en bouwbedrijven of aannemers werden gevraagd een aanbieding te doen op basis van dit bestek.

Deze wijze van aanbesteden heeft een aantal concrete nadelen:

- Het beperkt de creativiteit en het innovatievermogen van bouwprofessionals – de kennis van de marktpartijen wordt niet benut om (het ontwerp van) het bouwwerk beter te maken;
- Het dwingt de potentiële opdrachtnemers vaak om (te) laag in te schrijven om het werk gegund te krijgen – het onderscheidend vermogen zit dan immers voornamelijk op een concurrerende prijs

Na de gunning van het werk lijkt er nog niets aan de hand: mits een goede adviseur het bestek heeft geschreven, heeft de opdrachtgever een goede deal gesloten – een lage prijs voor zijn opgave. Maar de échte risico's van het traditionele aanbesteden treden pas op na de gunning. De opdrachtnemer heeft hoogstwaarschijnlijk onder kostprijs, en in ieder geval laag, ingeschreven en gaat vervolgens op zoek naar meerwerk oftewel de 'gaten in het bestek'. En juist hier kan een onaangenaam getouwtrek ontstaan tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. De opdrachtgever wil niet meer betalen voor het werk dan initieel beoogd en wordt gedwongen om langzaam maar zeker de duurzame ambities te laten varen om zo toch op tijd een acceptabel en veilig bouwwerk te kunnen opleveren. Er gaat heel veel tijd, moeite, maar ook geld zitten in het gesteggel over de grootte van eenieders puntje van de taart. En uiteindelijk is niemand blij.



# 'Samen een grotere taart':

via gedeelde belangen naar  
duurzaamheid

Voorgenoemd doemscenario over het aanbesteden is gelukkig niet onopgemerkt gebleven. De afgelopen jaren zijn verschillende initiatieven genomen om meer waarde te halen uit het aanbestedingsproces (o.a. Bouwteam, DBFMO, Prestatie-inkoop). Allen zijn belangrijk geweest bij het vormgeven van duurzaam aanbesteden. De duurzame aanbestedingspraktijk waar we het hier over hebben gaat echter een stap verder omdat het uitgaat van een integrale aanpak die nodig is voor het vormgeven en het ook bereiken van de duurzame doelstellingen. In deze integrale aanpak staan lange termijn denken, integraliteit, kwaliteit, samenwerking en intrinsieke motivatie centraal. Hieronder beschreven wij een zestal kernpunten, die cruciaal zijn binnen de methodiek van het duurzaam aanbesteden.

## 1. Inspireer!

De markt wil uitgedaagd worden en de kern hier ligt in het vormgeven van een inspirerende ambitie van de opdrachtgever. Door niet alles op voorhand in detail uit te werken maar juist de markt aan te spreken op hun creativiteit en innovatievermogen ontstaat er ongekende energie bij de marktpartijen. Denk bij het verwoorden van de ambities aan de functies die je als opdrachtgever wilt vervullen, in plaats van het omschrijven van technische en gespecificeerde oplossingen. Het continu stellen van de "waarom" vraag helpt je bij het functioneel beschrijven van de ambities.

## 2. Denk lange termijn

Duurzaamheid betekent per definitie al lange termijn, maar om deze duurzaamheid aan het begin te realiseren moeten we ook gaan rekenen (en afrekenen) op de lange termijn. Stel de financiële kaders in termen van Total Cost of Ownership (TCO) – dit dwingt de opdrachtgever én de opdrachtnemer om voorbij de realisatiekosten te kijken en ook de beheer- en exploitatiekosten mee te nemen in de berekeningen van budgetten en kostenramingen.



### 3. Stimuleer samenwerking tussen disciplines

Innovatie ontstaat op het raakvlak van disciplines. Duurzaamheid is per definitie een multidisciplinair onderwerp, waarbij vaak afwegingen moeten worden gemaakt tussen verschillende invalshoeken van 'duurzaamheid'. Ons advies luidt dan ook: stimuleer, en misschien zelfs manipuleer samenwerking tussen disciplines – laat de markt combinaties vormen en zorg ervoor dat de onderlinge partijen op een gelijkwaardige basis met elkaar denken en werken aan het concept met het beste plan en aanpak als resultaat.

### 4. Voorkom tick-boxing

De neiging is groot om bij het opstellen van een selectiemethodiek en selectiecriteria houvast te willen bieden – enerzijds voor de selectiecommissie, maar ook voor de marktpartijen. Wanneer de selectiecriteria echter in geur en kleur worden gedeeld met de markt, ontstaat het gevaar dat de potentiële opdrachtnemers gaan toeschrijven naar deze eisen en wensen. Met vaak als gevolg dat de aanbiedingen zich minder van elkaar onderscheiden als van tevoren gehoopt en het onderscheid in prijs automatisch weer in belang groeit. Dit geldt overigens ook voor het stellen van minimum duurzaamheidsnormen zoals BREEAM Excellent – zoals een marktpartij ooit opmerkte: "Wil je BREEAM Excellent? Dan kan ik het gebouw nu al voor je tekenen". Tick-boxing is strijdig met innovatie.

### 5. Faciliteer interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Duurzaam aanbesteden is een inkoopmethodiek die aan de basis staat van een lange termijn samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is niet alleen van belang om de werkelijke vraag van de opdrachtgever te begrijpen – maar ook om gevoel en vertrouwen te krijgen bij de samenwerking.

### 6. Creëer een gezamenlijk doel en zoek daarop verbinding

De ambities genoemd onder punt 1 dienen vaak als een mooi startpunt voor het 'gezamenlijke doel' dat opdrachtgever en opdrachtnemer verbindt. Zorg dat het gezamenlijke doel inspireert en integraal wordt aangepakt. Voorkom het stellen van subdoelen en het opknippen van de verantwoordelijkheden aan deze subdoelen – want dan creëer je wederom een omgeving waarin het eigen belang boven het gezamenlijke belang wordt gesteld. Het gezamenlijke doel dient als een duidelijk kompas voor het project en alleen hieraan wordt succes gemeten.

Het vervlechten van bovenstaande kernpunten in een aanbestedingsproces maakt dat het einddoel een gezamenlijk belang is. Waar bij het 'traditionele aanbesteden' de grootte van eenieders taartpunt de onderhandelingsruimte vormt, is bij deze vorm van duurzaam aanbesteden juist de grootte van de gehele taart het onderwerp van discussie. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer hebben een gedeeld belang bij het slagen van het (duurzame) project – voor de opdrachtgever is het vaak een visitekaartje, voor de opdrachtnemer een mooi referentieproject.





# Stadstuin Overtoom:

## Duurzaam slopen, bouwen en wonen

Woningcorporatie Eigen Haard stond in 2008 voor de sloop-nieuwbouwopgave van 350 woningen in de wijk Overtoomse Veld in Amsterdam. Met de uitdrukkelijke wens deze opgave klimaatneutraal én kostenneutraal te realiseren is een specifiek aanbestedingsproces opgezet<sup>1</sup>, waarbij de markt is uitgedaagd om zich multidisciplinair (sloop, nieuwbouw en beheer) te verenigen.

‘Als je mensen samenbrengt die echt willen samenwerken aan een innovatief concept, dan lukt dat ook. Zonder training en extra sturing: een aantal gedeelde ambitieuze doelstellingen doet wonderen.’ *Henk Homberg - Era Contour*

Achterliggende gedachte was dat de intensieve samenwerking zou moeten leiden tot een beperking van de faalkosten, zo typerend in veel bouwprojecten. De ontstane marge kan vervolgens weer benut worden om klimaatneutrale technieken te financieren. In de selectiefase is aan de marktpartijen gevraagd om een visie te ontwikkelen voor de totale opgave, met de ambities van de corporatie voor het gehele gebied als een belangrijk uitgangspunt. De zeer kwalitatief opgestelde aanbesteding vroeg tevens om een uitgewerkte visie op de samenwerking gedurende het hele traject.

Belangrijkste noviteit bestond uit de keuze om na het doorlopen van het reguliere aanbestedingsproces de contractering sturend vorm te geven om op die manier de verbintenis tussen de partijen te borgen. In gezamenlijkheid met het winnende consortium CO-GREEN (Era Contour, KOW en Oranje) zijn in deze fase:

- de inhoudelijke doelstellingen bepaald en uitgewerkt naar ambitieuze, maar haalbare kritische prestatie-indicatoren;
- de partijen in openheid tot een sluitende budgetbegroting gekomen;
- zelfs tot op het niveau van de omgangsvormen spelregels vastgesteld – onderling, maar ook met co-makers die in de toekomst gaan meewerken aan het project –

Om de overeenkomst kracht bij te zetten, hebben de partijen zich ook financieel verbonden aan de gestelde doelstellingen. Hiervoor is het zgn. Dynamisch Verdelingsmodel ontwikkeld, dat winstmarge verbindt aan de mate van het behalen van inhoudelijk succes. De marge groeit bij maximaal succes of minimale faalkosten, maar kan ook worden ingezet als de bouwkosten hoger uitvallen dan verwacht. Op die manier worden zowel de lusten als de lasten gezamenlijk gedragen. Samen uit, samen thuis.

<sup>1</sup> Deze opgave is niet Europees aanbesteed omdat Eigen Haard in deze kwestie niet aanbestedingsplichtig was.

# Gezamenlijke verantwoordelijkheid

De insteek van 'beter samenwerken' kan natuurlijk afgesproken worden, maar het helpt als de verbintenis over deze samenwerking verder reikt dan de blauwe ogen. Voor het project CO-GREEN werd daarom het Dynamisch Verdelingsmodel ontwikkeld. Elke partij (opdrachtgever en de opdrachtnemers) kochten als het ware met inleg van hun winst- en risicomarge een aandeel in het projectresultaat. Vervolgens werd de winst uitgedeeld naar rato van de behaalde inhoudelijke doelstellingen – werd 80% van de doelstellingen gehaald, werd 80% van de winst uitgekeerd, de overige 20% werd terug in het project gebracht om de doelstellingen alsnog zo goed mogelijk te halen. Daarnaast kan het projectresultaat groeien – door betere samenwerking – maar ook krimpen. Door een financieel incentive te koppelen aan inhoudelijke doelstellingen werd de belofte van samenwerking geborgd.

Door niet alles op voorhand in detail uit te werken maar juist de markt aan te spreken op hun creativiteit en innovatievermogen ontstaat er ongekennde energie bij de marktpartijen.



## Colofon

Dit is een gezamenlijke uitgave van:



**Platform Duurzame Gebiedsontwikkeling**  
[www.platformdgo.nl](http://www.platformdgo.nl)

**Stichting Urgenda**  
[www.urgenda.nl](http://www.urgenda.nl)

**Meer informatie:**  
Mail naar [info@urgenda.nl](mailto:info@urgenda.nl)



**Tekst**  
Copper8 en Urgenda

**Beeld**  
KuiperCompagnons, RAU, Sublean

**Vormgeving**  
Studio Puik

**Productie**  
Ecodrukkers, Nieuwkoop  
*Gedrukt op Reviva Print, 100% recycled paper*

