

Hoogheemraadschap van Rijnland lovend over nieuwe manier van aanbesteden

Samen weet je meer

Soms weet je wel wat je wil, maar niet precies hoe je dat kunt bereiken. In zo'n geval kan het helpen om met deskundige (markt)partijen in gesprek te gaan bij de aanbesteding. Het Hoogheemraadschap van Rijnland deed het en dat is prima bevallen.

Droge voeten en schoon water, dat is in essentie de taak van waterschappen. Het Hoogheemraadschap van Rijnland voert deze taak al 765 jaar uit. Het op orde houden van de regionale waterkeringen maakt daar onderdeel van uit. 'Alles bij elkaar gaat dat om maar liefst 1.200 kilometer', vertelt Johan Offermans, contractmanager bij Rijnland. 'Op die keringen staan zogeheten niet-waterkerende objecten. Dat zijn bijvoorbeeld bomen, in ons gebied zo'n 70.000 stuks, 250.000 bebouwingen die in de invloedssfeer van de keringen liggen en 15 miljoen kilometer aan kabels en leidingen. Die moeten periodiek worden getoetst op waterveiligheid,

te vergelijken met een apk-keuring.' Met dergelijke aantallen is het ondoenlijk om ad hoc de objecten te toetsen op waterveiligheid; daar is een systeem voor nodig, een systeem waar heel wat informatietechnologie bij komt kijken.

Het hoogheemraadschap zocht naar een bruikbaar systeem waarbij met een druk op

de knop voor ieder object risicoscores naar voren komen. Offermans: 'Rond kunstwerken hadden we enkele jaren geleden een vergelijkbaar toetsingssysteem opgezet, maar dat was niet helemaal gelopen zoals we wilden. Reden voor ons om na te denken over een andere manier van uitvragen. Onze afdeling inkoop, waar veel expertise over samenwerkingsvormen aanwezig is, opperde de mogelijkheid van een "mededingingsprocedure met onderhandeling", dat is een innovatieve vorm. In essentie komt het erop neer dat je eerlijk zegt dat je niet precies weet hoe je iets wilt bereiken. En vraag je potentiële opdrachtnemers om in een gestructureerd proces mee te denken over oplossingen. De uitkomsten gebruik je om de uitvraag op af te stemmen.'

WAT IS EEN MEDEDINGINGSPROCEDURE MET ONDERHANDELING?

De mededingingsprocedure met onderhandeling is een procedure waarbij alle ondernemers naar aanleiding van een aankondiging een verzoek mogen doen tot deelneming. Hierbij mogen uitsluitend de door de aanbestedende dienst geselecteerde ondernemers een eerste inschrijving indienen waarbij door middel van onderhandelingen met een of meer van hen naar definitieve inschrijvingen wordt toegewerkt.

De procedure biedt de ruimte voor geschikte partijen om verschillende oplossingen aan te dragen om in de behoefte van de aanbestedende dienst te kunnen voorzien. Vervolgens kan de aanbestedende dienst in de dialoog/onderhandeling samen met deze deelnemers de voorgestelde oplossingen nader uitwerken en uiteindelijk bepalen welke oplossing(en) het best in zijn behoefte kan (kunnen) voorzien.

De procedure lijkt sterk op de concurrentiegerichte dialoog, met dit verschil dat bij deze procedure pas na een dialoof fase een eerste inschrijving plaatsvindt. *[bron: www.piano.nl]*



Stolwijkerluis bij de Hollandsche IJssel.
[foto: Wikipedia]



Zinkstuk voor de Hollandse IJssel bij de nieuwe Julianasluis in Gouda. Dit is bedoeld om de bodem onder water te beschermen tegen stromingen en erosie. (foto: Wikipedia)

Pitches

Offermans legt uit hoe dat proces ging. ‘We hebben raamcontracten met vijf grote ingenieursbureaus die in potentie allemaal konden bijdragen aan oplossingen. Die hebben we *pitches* laten houden met de vraag wat volgens hen ons probleem is en welke oplossingen ze daarvoor zien. Zonder concurrentiegevoelige informatie prijs te geven, want dit deel is openbaar. Op grond van de uitkomsten zijn we met drie bureaus verder gegaan met onderhandelingsrondes. Dit deel is gesloten zodat er ook vertrouwelijke informatie kan worden gedeeld. De voorstellen van de partij van onze keuze zijn verwerkt in de uitvraag.’

Scrumsessies

Deze methode wijkt af van wat gangbaar is: de opdrachtgever geeft de kaders aan en de opdrachtnemer doet binnen die kaders een aanbieding. Offermans: ‘Als overheidspartij met veel expertise zijn we niet gewend om bij een uitvraag te zeggen: “We weten niet precies hoe we het willen”. Het vraagt lef om die vraag bij opdrachtnemers op tafel te leggen. Maar dat is wel cruciaal om een open dialoog in een vertrouwelijke sfeer tot stand te brengen.’ Een ander essentieel punt is draagvlak binnen de organisatie, benadrukt de contractmanager. ‘Ons technisch team is intensief betrokken geweest bij het in kaart brengen van oplos-

singen. Ze hebben bijvoorbeeld het hele proces ingericht volgens de zogeheten scrum-methode. Dat is een methodiek waarbij een project wordt ingedeeld en per onderdeel met een reeks intensieve brainstormsessies, zogeheten sprints, een afgerond deelresultaat wordt gepresenteerd. Het hele team is er nauw bij betrokken en het proces kan worden bijgestuurd aan de hand van inzichten uit de sprints. Daardoor wordt het resultaat door iedereen gedragen en levert de uiteindelijke uitvraag geen onaangename verrassingen op.’

Vaste rollen

Ook het hanteren van vaste rollen is belangrijk in dit proces, zegt Offermans. ‘We definiëren bij vrijwel al onze projecten vijf rollen: een projectmanager, een manager projectbeheersing, een contractmanager, een omgevingsmanager en een technisch manager. Het is onze ervaring dat deze rolverdeling bij alle projecten goed werkt. Het geeft duidelijkheid over het perspectief van waaruit iemand deelneemt. Het sluit ook aan op onze doelstellingen rond Integraal Projectmanagement (IPM). Dat ook de externe partijen deze rolverdeling hebben overgenomen, heeft zeker bijgedragen aan het succes van dit project.’

‘Toon lef door te zeggen dat je iets niet weet’

Tenslotte: toon lef

Want succesvol durft Offermans het resultaat wel te noemen. ‘Het is voor 99 procent af en het is duidelijk dat we krijgen wat we willen: een systeem met GIS-kaarten waarbij je in één oogopslag het risiconiveau van alle niet-waterkerende objecten kunt zien. Voor onze beheer- en vervangingsplannen is deze onderlegger straks van grote waarde.’ Offermans raadt iedere aanbestedende organisatie aan om open te staan voor de mededingingsprocedure met onderhandeling. ‘De kracht zit ‘m in het goede teamwerk dat dit oplevert. Je kunt nu eenmaal niet alles zelf doen en weten. Zoek daarvoor de burens op, ga te rade bij overlegplatforms en dergelijke. En vooral: toon lef door te zeggen dat je iets niet weet, dat je samen met anderen naar de beste oplossing wil zoeken.’ *

ERVARINGEN VAN EEN MARKTPARTIJ

Timon Bruggema en Julius van Manen zijn namens Antea Group betrokken bij het proces. We vroegen hen naar hun ervaringen met deze innovatieve samenwerkingsmethode.

Rijnland heeft met de keuze voor deze aanbestedingsmethode haar onzekerheden getoond en is samen met de markt op zoek gegaan naar de beste oplossing. Dit is de rode draad gebleven in het project - van start aanbesteding tot oplevering - en de basis voor het wederzijds vertrouwen in de samenwerking. Aan het begin van het project is een ‘roadmap’ opgesteld om inzicht te geven in de weg naar het beoogde eindresultaat. Deze roadmap geeft invulling aan de behoefte om een gezamenlijke koers te hebben en tegelijkertijd doet hij recht aan de behoefte om regelmatig te kunnen bijsturen. Het blijkt een sterke ruggengraat voor samenwerking. De adviseurs van beide partijen werken samen in korte cycli en in multidisciplinaire teams (volgens de scrum-methodiek). Op deze manier benut het ontwikkelteam van data-experts en waterveiligheidsadviseurs de aanwezige kennis van de beheerders van het hoogheemraadschap optimaal.

Met het kort-cyclisch ontwikkelen en het voorleggen van tussenproducten voorkom je een ‘black box’ en kan je voortdurend bijsturen om de bruikbaarheid van het eindresultaat te optimaliseren. Door middel van een gezamenlijke check met www.decoalitiescan.nl wordt ieder kwartaal gemonitord en besproken of de samenwerking nog optimaal verloopt en of iedereen nog vertrouwen heeft in het eindresultaat en de weg ernaartoe. Dit gesprek heeft door het hele project wederzijdse openheid en samenwerking gestimuleerd.



Werkzaamheden aan de IJsseldijk in Gouda. [foto: www.bc1.nl/ Mourik Groep]