

Jos Hegeman, directievoorzitter Strukton Civiel, in reactie op het interview met Ron Voskuilen, algemeen directeur van Gemeentewerken Rotterdam

# “Opdrachtgevers: zet contracten eenduidig in de markt”

“Van de vier grote gemeenten loopt Rotterdam voorop in het werken met nieuwe contractvormen, waarin marktpartijen meer ruimte krijgen voor het bedenken van oplossingen.” Dat zegt Jos Hegeman directievoorzitter Strukton Civiel, in zijn reactie op het interview met Ron Voskuilen, algemeen directeur van Gemeentewerken Rotterdam. Toch is er in Rotterdam, en bij andere opdrachtgevers, nog ruimte voor verbetering als het gaat om goed opdrachtgeverschap en aannemers, vindt Hegeman.

“Projectmanagers bij publieke opdrachtgevers vallen nog vaak terug in de oude cultuur. Ze hebben de neiging in alle projectfasen de vinger te veel aan de pols te houden.”

— DOOR KARL BIJSTERVELD

Om het probleem van te nauw betrokken publieke projectmanagers te tackelen participeert Strukton in bijeenkomsten van de vijf grootste opdrachtgevers in Nederland (MO5). “Daarin praten we over problemen die zich voordoen bij opdrachtgeverschap. We wisselen ook projectmanagers uit, zodat we kunnen zien hoe het er bij elkaar aan toegaat en wat we van elkaar kunnen leren”, vertelt Hegeman. Hij is sinds zes jaar directievoorzitter bij Strukton Civiel en heeft jarenlange ervaring met het werken voor grote publieke opdrachtgevers. Bij Strukton Civiel, maar eerder ook twintig jaar lang bij Ballast Nedam en daarvoor bij het bedrijf van zijn vader en broers, Hegeman in Nijverdal. Dat het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam voor circa tien miljoen euro uit wil besteden aan de markt, zoals Voskuilen in het interview vertelt, vindt Hegeman een “positief begin”. Hegeman: “Rotterdam loopt voorop in het hanteren van nieuwe contractvormen, zoals Design en Construct en DBFMO. Marktpartijen krijgen hierdoor meer ruimte voor inbreng



van hun eigen creativiteit, en kunnen tegelijkertijd langdurig bij een project betrokken blijven. Niet alleen bij het ontwerp en de uitvoering maar bijvoorbeeld ook bij het onderhoud van een gebouw, en zelfs de catering.” Als Rotterdams voorbeeld noemt hij de bouw van het detentiecentrum op Rotterdam Airport, een DBFM-contract, waarvoor Strukton samenwerkt met Ballast Nedam.

Recent is Strukton ‘preferred bidder’ geworden voor de verbreding van de A15 tussen de Maasvlakte en het Vaanplein. “Een DBFM-opdracht waarmee circa anderhalf miljard euro gemoeid is.” Als voorbeelden van gewonnen projecten buiten Rotterdam (al dan niet in een consortium) noemt Hegeman de bouw van het Montaigne Lyceum in Den Haag (DBFM-contract), de realisatie van de afvalwaterzuiveringsinstallatie Harnaschpolder, ook in Den Haag (DBFO-contract), en de gezamenlijke nieuwbouw van het belastingkantoor/Dienst Uitvoering Onderwijs in Groningen (DBFMO-contract).

### Glashelder

Hegeman vindt het belangrijk dat een opdrachtgever contracten helder en eenduidig in de markt zet. “De selectie- en beoordelingscriteria moeten glashelder zijn, en niet multi-interpretabel waardoor vooraf of tijdens een project discussies en/of juridische disputen ontstaan. Dat verslechtert niet alleen de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, maar is ook tijdrovend en daarmee geldverslindend.” Opdrachtgevers moeten volgens Hegeman prijsvorming zo snel mogelijk laten toetsen door de markt.

“Marktpartijen hebben verstand van zaken, met een vroege toetsing voorkom je beter financiële problemen.” Hegeman gaat verder: “Opdrachtgevers doen er goed aan zich zo veel mogelijk te beperken tot de initiëffase van een project, het snel bestuurlijk-ambtelijk rond krijgen ervan en te zorgen voor een snelle vergunningverlening.” Hegeman ergert zich eraan dat het soms wel tien tot twintig jaar duurt voordat een project bestuurlijk-ambtelijk in kannen en kruiken is, zoals bij de Noord-Zuidlijn in Amsterdam, maar evengoed bij projecten in andere steden. “De beslisketen is veel te lang. Ik weet zeker dat dit veel korter kan.” Maar, weet Hegeman, een marktpartij kan het politieke besluitvormingsproces niet

echt versnellen. “Alleen de opdrachtgever en de politiek kunnen dat beïnvloeden. Ik kan meedansen maar niet zijn dans vervangen. Wij zijn immers niet politiek maar zakelijk gedreven.”

Ook stoort het hem dat de politieke budgetten die voor een project worden beraamd, lang niet altijd op realisme zijn gebaseerd.

### Laagste prijs

Selectie op laagste prijs is voor veel opdrachtgevers nog een dominant criterium constateert Hegeman, maar steeds vaker speelt ook gunning op basis van de ‘economisch meest voordelige inschrijving’ (EMVI) een rol. Hegeman: “Daarbij wordt niet alleen naar prijs gekeken, maar eveneens veel waarde gehecht aan (kwalitatieve) criteria, zoals duurzaamheid, past performance en veiligheid.” Hij gaat verder: “Omgevingsmanagement speelt hierin ook een hele belangrijke rol: hoe betrek je stakeholders als omwonenden bijvoorbeeld bij verbreding een snelweg? En hoe zorg je ervoor dat het verkeer zo weinig mogelijk last heeft van de werkzaamheden?”

Dat betekent volgens Hegeman niet dat de marktpartij automatisch alle omgevingsfactoren behoort te managen. “Risico’s die we niet kunnen beïnvloeden, zijn voor rekening van de publieke opdrachtgever. Voor risico’s die we samen kunnen beïnvloeden kunnen we allianties sluiten met de opdrachtgever. Zo hebben we voor de bouw van de Museumparkgarage een alliantiecontract gesloten met de gemeente Rotterdam.”

### Vergoedingen

Hegeman beklaagt zich enigszins over de lage vergoedingen, veelal maar de helft of zelfs een derde van de totale gemaakte kosten, die veel opdrachtgevers uitkeren voor het indienen van prijsaanbiedingen. “Vaak maken we veel onkosten. Het is spijtig dat de vergoedingen dan laag uitvallen. Beter zou het zijn het Engelse systeem in te voeren, waarin in de eerste fase van de prijsvraag weinig voorinvesteringen worden verlangd, en snel wordt overgegaan tot selectie van één of twee potentiële opdrachtnemers, met wie de procedure verder wordt doorlopen. Wij denken in Nederland dat dat in strijd is met de Europese aanbestedingsregels, maar dat is niet het geval.”



Ten slotte maakt Hegeman zich enige zorgen over het feit dat opdrachtgevers over steeds minder technische vakkennis beschikken om projecten en oplossingen van marktpartijen goed te kunnen beoordelen. Ook bij Gemeentewerken Rotterdam dreigt dat gevaar als gevolg van de voorgenomen bedrijfsafslanking. “Het is goed dat opdrachtgevers meer en meer aan de markt overlaten, maar opdrachtgevers moeten wel kundige beoordelaars in huis houden. Vaak zie je dat ze dan zelf maar een extern ingenieursbureau inhuren om de inzendingen te beoordelen. Die werken meestal op uurbasis en willen zolang mogelijk aan tafel blijven zitten. Wat een objectieve beoordeling niet per se ten goede komt.”