

Ron Voskuilen, algemeen directeur van Gemeentewerken Rotterdam over goed opdrachtgeverschap

“Te lang dachten we de markt niet nodig te hebben”

Het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam gaat vaker samenwerken met marktpartijen. Kennis en ervaring die de markt in huis heeft, wil Gemeentewerken optimaal gaan benutten. “Te lang hebben we gedacht de kennis van de markt niet nodig te hebben.”

Dit jaar wil het Ingenieursbureau voor circa 10 miljoen euro uitbesteden aan de markt, circa 10 procent van de totale jaaromzet. Het is een primeur dat het Ingenieursbureau op zo'n grote schaal engineerswerk wegzet. “Het gaat om het uitbesteden van standaard- en detailengineering”, vertelt Ron Voskuilen, algemeen directeur van Gemeentewerken Rotterdam. “Bijvoorbeeld het maken van bestekken, tekenwerk en constructieberekeningen voor het ontwerpen van rioolwerken en infrastructuur.” Gemeentewerken kiest ook voor vernieuwende contractvormen, zoals design- en constructcontracten. Voskuilen: “Marktpartijen krijgen meer ruimte om zowel het ontwerp als de bouw van een project te realiseren.” De personele sterkte zal als gevolg van deze operatie in enkele jaren worden teruggeschroefd naar 800 man. Via een natuurlijke verloop en door geleidelijke afbouw van vaste externe inhuurkrachten.

Onderzoek

Het uitbesteden aan de markt is een gevolg van een onderzoek naar de positie en de koers van het Ingenieursbureau. Voskuilen kreeg hiervoor in 2008 de opdracht van burgemeester Opstelten. Voskuilen: “Te lang hebben we gedacht alles zelf wel te kunnen. Daarmee liepen we een stuk creativiteit van de markt mis.” Uit het onderzoek bleek dat het Ingenieursbureau een sterkere positie moet krijgen als technisch adviseur en regisseur aan de



voorkant van plannen en projecten voor de stad. De uitvoering van die projecten moet vaker bij de markt terecht komen.

Als voorbeeld van die nieuwe werkwijze noemt Voskuilen de realisatie van het nieuwe stads kantoor. "Vroeger zou Gemeentewerken zelf het nieuwe stads kantoor hebben ontworpen. Nu doen we alle voorbereidingen voor het bouwterrein en de ondergrond, alsmede de begeleiding van de sloop van het oude kantoor."

Lastige klus

In de praktijk is meer ruimte geven aan de markt lastig. Want hoe zorg je voor een goede balans tussen het in huis houden van technisch hoogwaardige kennis, en tegelijkertijd kennis buitenshuis inkopen? "Te weinig expertise binnenshuis", zegt Voskuilen, "maakt het lastig om te beoordelen of marktpartijen tegen reële prijzen leveren wat is afgesproken. En of dat binnen het gevraagde tijdbestek kan." Voor grote, cruciale projecten wil Gemeentewerken in ieder geval zelf de vinger aan de pols houden. Rotterdam Centraal bijvoorbeeld: een zeer complex project, opgebouwd uit talloze deelprojecten. Van de stationshal en de spoorzijde tot de metro, de tunnel en fietsvoorzieningen. Voskuilen: "Als we het zelf beter kunnen beheersen dan veel verschillende marktpartijen tegelijkertijd, ligt de keuze voor de hand."

Gelijkwaardigheid

Voskuilen vindt dat de relatie tussen Gemeentewerken en opdrachtnemers de laatste jaren al behoorlijk is verbeterd. "Tot voor kort waren aanbestedingen het enige communicatiemoment. Nu weten we elkaar bij projecten steeds vaker op directieniveau te vinden. We voeren

regelmatig infomeel overleg, zodat we elkaar beter begrijpen." Maar Voskuilen verwondert zich erover dat er met diezelfde opdrachtnemers tegelijkertijd ook zware rechtszaken kunnen lopen. Bijvoorbeeld met architectenbureaus die niet door de selectie voor het ontwerp van het nieuwe stads kantoor kwamen. "Ze waren het niet eens met de keuze en de manier waarop de keuze tot stand is gekomen. De relaties kunnen dus nog beter." Al zullen opdrachtgever en opdrachtnemer nooit helemaal gelijkwaardig aan elkaar worden, ook niet met alliantiecontracten, denkt Voskuilen. "Alliantiecontracten hebben het voordeel dat je je beter kunt verplaatsen in de andere partij. Maar tegelijkertijd suggereert het dat je gelijkwaardig bent. In werkelijkheid heeft elke partij zijn eigen belang. De opdrachtnemer wil winst maken. Gemeentewerken wil de stad aantrekkelijk te houden."

Hand in eigen boezem

Voskuilen is niet te beroerd de hand ook in eigen boezem te steken. "De gemeentelijke diensten zijn de laatste decennia afzonderlijk sterk gegroeid. Nadeel hiervan is een gebrekkige samenwerking. Ze weten niet van elkaar te profiteren. Sociale en fysieke/technische opgaven worden gescheiden benaderd en opgelost." Voskuilen vindt dat de gemeente toe moet naar een integrale, meer gebiedsgerichte aanpak van problemen. Als voorbeeld noemt hij de mogelijke plannen voor een nieuwe metrolijn tussen Zuidplein en Kralingse Zoom. "In aantal passagiers uitgedrukt is de metrolijn economisch waarschijnlijk net rendabel. Maar kijk je naar de pluspunten die de lijn op sociaal terrein biedt, dan is deze verbinding meer dan de moeite waard. Het maakt de inwoners mobieler en haalt ze uit hun

sociale isolement. Ook studenten kunnen zich makkelijker rond een metrolijn vestigen, waardoor de Erasmus Universiteit meer mogelijkheden heeft voor studenten-huisvesting." Dus moeten professionals van verschillende gemeentelijke diensten vaker de handen ineenslaan. Voskuilen: "Denk bij de metrolijn niet alleen aan verkeerseconomien en technici, maar ook aan sociologen bijvoorbeeld."

Dubbele lagen

Voskuilen wil afrekenen met dubbele bestuurslagen binnen de gemeente. "Voor de realisatie van Rotterdam Centraal is het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam onze opdrachtgever. Het OBR moet over al onze eigen activiteiten en administratie, zelf verantwoording afleggen aan de gemeenteraad. Niet erg efficiënt en transparant." De bouw van het nieuwe Kruispleingarage moet het startpunt zijn voor een ommekeer, zegt Voskuilen gedecideerd. "Het OBR is hier wat mij betreft in charge tot en met de aanbesteding. Gemeentewerken is daarna aan zet. Voor de politiek is dan duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, en wie ze waarop kan afrekenen." Voskuilen denkt ten slotte dat opdrachtgevers binnen het Opdrachtgeversforum ook veel van elkaar kunnen leren. "We proberen nog vaak zelf het wiel uit te vinden, terwijl dat niet altijd nodig is. Neem de CO₂-prestatieladder van ProRail, een praktische tool om duurzaamheid te bevorderen. Of het ICT-systeem waarmee de Rijksgebouwendienst haar vastgoed registreert. Dit is de opstap naar Bouwwerk Informatie Modellen in de bouw, en reduceert faalkosten aanzienlijk. Concrete, praktische zaken dus. Ook dat telt bij goed opdrachtgeverschap!"

Het OPDRACHTGEVERS

FORUM in de bouw

Het Opdrachtgeversforum is een actieve kring van (semi-) publieke opdrachtgevers in de bouw en infrastructuur die vernieuwing en verdere professionalisering van (semi-) publieke opdrachtgeverschap nastreven.