



Duurzaamheidsopgave haalbaar door focus op inkoop en samenwerken

Innovatie pure noodzaak



Nederland staat voor een transitie op het gebied van duurzaamheid, klimaatbestendigheid en circulariteit. Hiervoor is een kwaliteits- en schaa sprong in de bouw nodig. Innovatie speelt hierbij een sleutelrol. Hoe kunnen we innovatie de ruimte geven in het inkoopproces binnen de kaders van de aanbestedingswetgeving? Het Innovatiepartnerschap (IPS) is een effectief middel, maar er zijn nog andere mogelijkheden. Wat pas je wanneer toe? Hoe ziet het IPS er precies uit? En hoe zet je in op optimale samenwerking om innovatie volop ruimte te geven?

Zoals in de Bouwagenda is verwoord, heeft de bouwsector een belangrijke opgave op het gebied van infrastructuur, woningbouw en ruimtelijke inrichting. Een kwaliteits- en schaa sprong is nodig. Innovatie speelt hierbij een sleutelrol. Dit betekent dat ook binnen aanbestedingen innovaties ruimte moeten krijgen: bedrijven moeten de mogelijkheid krijgen te investeren in innovaties én eraan te kunnen verdienen. Maar ook de belangen van opdrachtgevende partijen mogen we niet uit het oog verliezen. Focus op samenwerken, houding en gedrag vormt een belangrijke voorwaarde.

De aanbestedingswetgeving kent sinds juli 2016 een nieuwe procedure: het Innovatiepartnerschap (IPS). Hoewel het IPS nog niet breed in Nederland wordt toegepast, zijn wij van mening dat IPS wel degelijk opdrachtgevers kan helpen en bijdraagt aan de opgave waarvoor zij staan.

De Bouwagenda

Nederland staat voor uitdagingen op gebied van wonen, infrastructuur en ruimtelijke inrichting. We moeten onze leefomgeving op anders inrichten, om ook in de toekomst over een gezonde en veilige leefomgeving te beschikken. Daarom heeft de overheid het initiatief genomen de Bouwagenda op te stellen. De Bouwagenda wil een transitie in de bouwsector bewerkstelligen om oplossingen te bieden voor de maatschappelijke opgaven op gebied van duurzaamheid en circulariteit.

Naar een andere samenwerkingsvorm

In de huidige projecten- en uitvoeringspraktijk is vaak sprake van een typische 'OG-ON'-verhouding, gekenmerkt door resultaatverplichtingen en vaste afspraken over geld, tijd en risico's. Deze contractuele voorwaarden werken vaak remmend op



innovatie; marktpartijen kiezen voor 'zekerheid' om hun contractuele verplichtingen te halen. Bovendien is er vaker sprake van twee 'kampen' (OG en ON) dan van 'samenwerken'. Dit zijn niet de ideale omstandigheden om innovatie te bevorderen.

Om innovatie ruimte te geven, moeten we naar een andere vorm van samenwerken: zet samenwerken op basis van complementariteit centraal en positioneer hieromheen passende (contractuele) afspraken over tijd, geld, kwaliteit en risico's. Een innovatie moet mogen mislukken, zonder dat dit direct een marktpartij de kop kost.

Belemmeringen bij contracteren

Maar er zijn meer belemmeringen die de innovatieruimte parten spelen. Een veelgehoorde belemmering is dat opdrachtgevers te veel voorschrijven, waardoor er geen of veel te weinig ruimte is voor vernieuwing. We zien dat opdrachtgevers voor een conservatieve houding én uitvraag kiezen, vaak het gevolg van angst en onzekerheid, geen of weinig vertrouwen hebben in marktpartijen, geen verwijtbare fouten of mislukkingen willen maken of gewoonweg geen draagvlak hebben binnen de eigen organisatie. Ze kiezen voor 'zekerheid'.

Een tweede belemmering is de kleinschaligheid van de uitvragen. Om daadwerkelijk de investering voor een innovatietraject te kunnen terugverdienen of hieraan zelfs te verdienen, moeten innovaties worden opgeschaald. Met andere woorden: ze moeten in opvolgende projecten worden toegepast. Nu wordt vaak op projectniveau uitgevraagd. Het (onnodig) clusteren is vanuit de aanbestedingswetgeving niet toegestaan of wordt ontmoedigd. Daarom worden de opschalingsmogelijkheden te weinig benut.

Innovaties ontwikkelen en inkopen

Het IPS combineert het ontwikkelen van innovatieve oplossingen met het direct inkopen van de innovatie. Het IPS bestaat uit een articulatiefase (formulering van de probleemstelling of vraag), een onderzoeks- en ontwikkelfase, waarin partijen aan de innovatie werken, en de commerciële fase, waarin

de inkoop van het ontwikkelde concept plaatsvindt. Het IPS mag alleen worden toegepast in die gevallen dat er nog geen product of dienst met het gewenste prestatieniveau op de markt beschikbaar is. De aanbestedende dienst moet dit motiveren en toetsen middels een marktonderzoek (marktconsultatie).

Exitmomenten

Een belangrijk voordeel van IPS is dat er per fase exitmomenten zijn voor beide partijen, dus voor opdrachtgevers en opdrachtnemers, om het partnerschap te beëindigen. Als een innovatie mislukt, of niet naar tevredenheid werkt, is er geen directe strop: er is geen sprake van een resultaatsverplichting, boete of torenhoge risico's voor de opdrachtnemer.

De opdrachtgever heeft daarnaast de mogelijkheid om met meerdere partijen een IPS aan te gaan, om tegelijkertijd en parallel aan een vraagstuk te werken. Op deze manier vergroot de opdrachtgever de kans op ontwikkeling van een passende oplossing voor de opgave.

Enorme tijdwinst

Een ander voordeel is dat ontwikkeling én inkoop van de innovatie in één procedure gevat is. Als een innovatie succesvol is ontwikkeld, heeft de opdrachtgever de mogelijkheid om de innovatie direct in te kopen, zonder dat een nieuwe aanbestedingsprocedure noodzakelijk is. Dit leidt tot enorme tijdwinst voor opdrachtgevende partijen. En opdrachtnemers hebben een grotere zekerheid dat zij hun succesvolle innovatie daadwerkelijk kunnen toepassen én verkopen.

Kortom; het IPS neemt de belangrijkste belemmeringen voor het innoveren en ontwikkelen van nieuwe technologieën weg. Het biedt de mogelijkheid risico's voor alle partijen overzichtelijk en beheersbaar te maken en te houden en hierin samen op te trekken. Een mooi voorbeeld is het project Kademu-ren Amsterdam.



Kademuren Amsterdam

De gemeente Amsterdam vervangt de binnenstedelijke kademuren. Met de huidige werkwijze verloopt de vervangingsopgave te langzaam. Daarom is nu een versnelling nodig. Hiervoor is innovatie nodig. Dit kan zowel een product- als procesinnovatie zijn. De gemeente Amsterdam brengt deze opgave met het Innovatiepartnerschap op de markt. In de Onderzoeks- en Ontwikkelingsfase voorziet de gemeente twee delen, waaraan zij TRL-niveaus (Technical Readiness Level) koppelt. De tot het partnerschap toegelaten marktpartijen ontwikkelen in het eerste deel hun idee tot een prototype en testen deze in een 'gecontroleerde' omgeving. In het tweede deel zullen de marktpartijen hun geteste prototype als pilot in een gracht in de binnenstad toepassen. Als deze pilot slaagt, volgt een raamcontract met de betreffende marktpartij(en).

Volop kansen

Soms vraagt een opgave helemaal niet om het ontwikkelen van een radicale innovatie, maar volstaat het aanpassen, vervolmaken en/of combineren van bestaande technieken en methoden. Om risico's en verplichtingen (vraag en aanbod) voor aanbestedende én inschrijvende partijen beheersbaar te houden, biedt de aanbestedingswetgeving voldoende mogelijkheden, zoals de mededingingsprocedure en de concurrentiegerichte dialoog. Ook een Bouwteam is mogelijk. Hier komen opdrachtgever, opdrachtnemer en eventueel een adviserende partij samen tot een ontwerp. Daarnaast bestaat de mogelijkheid voor een Alliantie, waarin opdrachtgever en opdrachtnemer de verantwoordelijkheden kunnen delen.

Er zijn meerdere contractvormen en aanbestedingsprocessen die ruimte voor de markt bieden. Bij de voorbereiding van een inkooptraject moeten bewuste keuzes worden gemaakt en vastgelegd. Het bieden van voldoende oplossingsruimte om innovatie een kans te geven, is essentieel. Dit vraagt om draagvlak bij opdrachtgever, marktpartijen en stakeholders.

Maar als er behoefte is aan radicale innovaties, schieten de meeste aanbestedingsprocedures te kort. Hier biedt het IPS juist volop kansen. Verder moeten we oog hebben voor de schaal van de uitvragen. Kleinschaligheid vormt een belemmering voor het opschalen van innovaties, waardoor deze helemaal niet van de grond komen: het is voor partijen financieel niet rendabel. Dit lijkt ons een goede motivatie om beargumenteerd te clusteren.

N470 - Provincie kiest voor concurrentiegerichte dialoog

De N470 (Delft-Zoetermeer) is aan groot onderhoud toe. De provincie Zuid-Holland wil tegelijkertijd een stap op het gebied van energietransitie maken en heeft als doelstelling de N470 CO2-neutraal te maken. Zij steekt in op energiebesparing en duurzame energieopwekking. Daarnaast wil zij rond de N470 een proeftuin creëren voor energietransitieconcepten.

De inbreng van kennis en samenwerking met marktpartijen, kennis- en ketenpartners is nodig. De provincie daagt marktpartijen uit innovatieve energietransitieconcepten te ontwikkelen en toe te passen op de N470, zodat deze in de toekomst opschaalbaar worden én hiertoe de samenwerking met andere partijen, kennis- en ketenpartners te zoeken. Om vraag en aanbod optimaal af te stemmen, is gekozen voor aanbesteding middels een concurrentiegerichte dialoog.

Gezonde samenwerking

Naast een faciliterend inkoopproces op maat, is een gezonde samenwerking tussen partijen essentieel om innovaties op het gebied van duurzaamheid en circulariteit van de grond te krijgen. Samen optrekken om risicoprofielen beheersbaar te houden, die taken uitvoeren die het best bij de eigen organisatie passen, elkaar helpen en elkaar iets gunnen. Oog voor elkaars ambities, technologische kennis, kennis van regelgeving en gezamenlijk draagvlak zal ons helpen om duurzame oplossingen dichterbij te brengen. De belangen van opdrachtgevers én opdrachtnemers komen juist dan samen.



Wij zijn van mening dat het expliciet vormgeven van én investeren in samenwerking loont, zowel pre-contractueel als contractueel. Potentiële contractpartijen moeten tijdens de aanbesteding al bespreken hoe zij de samenwerking zien en welke risico's ze wel of niet kunnen of willen dragen. Maar ook tijdens de uitvoering moet er blijvend geïnvesteerd worden in de samenwerking tussen partijen. Samenwerken vergt vertrouwen, waardering en begrip!

Constructief en coöperatief

Innovatie gaat niet samen met strakke van tevoren vastgestelde opdrachtbedragen, zeker niet bij langlopende onderhoudswerkzaamheden. Ruimte om contracten te evalueren en bij te stellen, zou een goede optie zijn om langdurige contracten financieel gezond te houden. Een constructieve en coöperatieve houding kan hiermee een impuls krijgen!

Kortom; om de opgaven van de bouwsector op het gebied van duurzaamheid, klimaatbestendigheid en circulariteit in te vullen, zijn ruimte voor innovatie, faciliterende inkoopprocessen op maat en een gezonde samenwerking tussen partijen nodig. Deze opgaven kunnen pas slagen als deze drie in evenwicht zijn!



Willemien Bras

M: 06 31 74 14 75
willemien.bras@tauw.com

Henberto Remmerts

M: 06 53 5 763 32
henberto.remmerts@tauw.com

www.tauw.nl

Over de auteurs

Willemien Bras is senior adviseur Risico- en contractmanagement bij Tauw. Zij adviseert in diverse inkooptrajecten met uiteenlopende contractvormen, specifiek het inkopen van 'innovatie'. Willemien is betrokken bij de aanbesteding van de 'N470 geeft Energie' voor de provincie Zuid-Holland en bij het 'Innovatiepartnerschap Kademuren Amsterdam' voor het Ingenieursbureau Amsterdam.



Henberto Remmerts is senior consultant Risico- en contractmanagement bij Tauw. Hij begeleidt projecten met diverse contractvormen, adviseert over inkoopstrategieën, voert regelmatig reviews uit en heeft zich gespecialiseerd in de onderlinge samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Henberto is lid van de klankbordgroep 'Innovatiepartnerschap Kademuren Amsterdam'.