



# Diepgravend

Bouwen aan innovatie

Bouwende partijen in de Rotterdamse regio, verenigd in de Stichting Rondon GWW, hebben het initiatief genomen voor een convenant om routinematige projecten op een innovatieve manier aan te pakken. Daar is hechte samenwerking en wederzijds vertrouwen voor nodig, met elkaar en met de gemeente. Een voorbeeld om na te volgen? Chris Jansen, hoogleraar Privaatrecht aan de VU, vindt van wel, al zijn er ook kanttekeningen te plaatsen.

**4** n spannende tijden moet je bewegen', dat is het motto van het convenant dat het Platform MKB Rijnmond in 2011 sloot met de gemeente Rotterdam. Spannend betekende in die tijd dat de gevolgen van de bankencrisis in 2008 volop merkbaar werden, met een ineenschommelende bouwproductie, bouwers die het hoofd amper boven water konden houden en een gemeente die moeite had om de begroting rond te krijgen.

Spannend is in 2018 nog steeds een veel gebruikt woord, maar dan met een geheel andere lading. De opgaven en ambities om dit land toekomstbestendig te maken, zijn in jaren niet zo groot geweest - denk alleen maar aan de klimaatopgave, de energietransitie en nutswerken die juist de komende jaren vaak aan vervanging toe zijn. En dat terwijl de bouwsector op de toppen van zijn capaciteit draait; er is landelijk zelfs een tekort van 80.000 arbeidskrachten.





## HET 'OPEN CONVENANT' IN KORT BESTEK

Het 'Open convenant' tussen de Stichting Rndom GWW en de gemeente Rotterdam beoogt verandering tot stand te brengen in de bouwsector. Met name bij routinematige projecten is een impuls nodig om innovatie te stimuleren. Dat leidt tot minder verspilling en hogere kwaliteit. Wederzijds vertrouwen speelt een sleutelrol bij deze manier van denken en werken.

Het convenantteam, bestaande uit vertegenwoordigers van MKB en de gemeente, komt regelmatig bij elkaar en zorgt ervoor dat er concrete projecten worden aangedragen en dat de resultaten worden gemonitord en besproken. Het convenant is in meerdere opzichten open: alle MKB-partners uit de bouw, ook die van buiten de regio, mogen toetreden en de bevindingen van het convenantteam worden aan iedereen ter beschikking gesteld.

Het mag duidelijk zijn dat het realiseren van de opgaven en ambities een innovatieve aanpak vraagt, zeker omdat de capaciteitskraan niet verder open kan. De gemeente moet samen met haar bouwpartners verkennen hoe dingen anders, efficiënter en slimmer gedaan kunnen worden. En daar komt het in 2011 gesloten, maar nog springlevende convenant uitstekend van pas. Op basis daarvan wordt namelijk gewerkt aan een strategisch partnerschap om innovatie tot stand te brengen. Het gaat daarbij vooral om routinematige, vast terugkerende werkzaamheden: kan dat anders, slimmer zodat het meer oplevert?

### Open in alles

Niet alleen de gemeente wil meer resultaat uit het werk halen door hechter samen te werken, het MKB heeft die wens zelf ook. Sterker, het convenant is een initiatief van het MKB dat positief wordt ontvangen bij de gemeente. Cees Buijs, senior adviseur bij de gemeente,

was er vanaf het begin bij betrokken. 'We waren direct enthousiast over het convenant en hebben alleen het woordje "open" eraan toegevoegd. Open in de zin van "iedereen mag aanhaken" en in de zin van volledig toegankelijke informatie voor iedereen over de uitkomsten. We wilden zelfs de geringste schijn vermijden dat dit een gesloten club was die onderling opdrachten verdeelt. De affaire rond de bouwfraude was nog niet zo lang achter de rug en hechte samenwerking lag heel gevoelig. Sowieso was het wederzijdse vertrouwen na de bouwfraude tot een dieptepunt gedaald. Het moest vanaf de grond weer worden opgebouwd.'

Maar hechte samenwerking en het daarmee gepaard gaande wederzijdse vertrouwen vormt wel de ruggengraat van het convenant. Partijen durven dan veel eerder samen de sprong in het diepe te wagen en beproefde werkvormen los te laten. Omdat samenwerking en vertrouwen zo belangrijk zijn, neemt de zogeheten 'samenwerkingsladder' een belangrijke plek in bij het convenant (zie figuur 1). Onderaan de ladder staat 'kennen', de volgende treden worden gevormd door 'begrijpen', 'waarderen', 'vertrouwen' en tenslotte 'samenwerken'. Voordat de (innovatieve) samenwerking van start gaat, is er dus een heel proces van steeds meer naar elkaar toe groeien. Chris Jansen, hoogleraar Privaatrecht bij de Vrije Universiteit in Amsterdam, beaamt dat. 'Een convenant is geen snoeiharde juridische afspraak, je moet het niet lezen als een contract. In een convenant wil je bijvoorbeeld tot uitdrukking brengen dat je hebt afgesproken om te gaan samenwerken en dat je een soort morele verplichting hebt om die afspraak na te leven. Dat is de juridische bodem waarop samenwerking en vertrouwen moeten groeien.'

▼ Figuur 1. De samenwerkingsladder.



### Juridische kanttekeningen

Jansen maakte in 2017 kennis met het convenant toen hij met twee andere experts werd gevraagd om zijn visie op het document en de ermee verbonden acties te geven. Jansen: 'Ik vond het heel bijzonder om te zien dat commerciële partijen, die onderling concurreren, zelf actief de samenwerking zoeken om er "op zijn Rotterdams" zal ik maar zeggen, iets van te maken.' Dat neemt niet weg dat Jansen kanttekenin-

## PRAKTIJKVOORBEELD: ZUIDERKRUIS

**Wat:** herinrichting van een complexe kruising in Rotterdam-Zuid

**Wie:** Gemeente Rotterdam, Stichting Rondom GWW, Lindeloof, Jac. Barendregt en KWS

**Omvang:** ongeveer 1,6 miljoen euro

**Aanbesteding:** meervoudig onderhands (werving bouwteampartner)

**Periode:** mei t/m augustus 2015



Het project Zuiderkruis is een goed voorbeeld van de aanpak van het convenantteam. Stan Vermeulen, directeur van Stichting Roges, vertelt over de ervaringen. 'Bij een traditionele uitvraag zou een intern projectteam van de gemeente alles voorbereiden en de uitvraag pas doen als alles al is beslist; het gaat dan alleen nog om de laagste prijs. Je mist daarmee wellicht betere oplossingen die bouwende partijen aandragen. Om dat te voorkomen, hebben we bouwende partijen toegevoegd aan het projectteam, gerekruteerd uit de leden van Stichting Rondom GWW. Zij hebben de bouwteampartner geselecteerd die het beste Plan van Aanpak indient, binnen de gegeven kaders van tijd en budget. Dat plan was namelijk de beste indicator voor de te verwachten (proces)kwaliteit bij dit complexe project met een zeer korte doorlooptijd en veel "omgevingsaspecten" als veiligheid en bereikbaarheid. Daarna is pas een "uitvoeringsgereed pakket" gemaakt onder regie van de bouwcombinatie. Daarmee is de expertise uit de bouwsector optimaal benut.'

De uitvoering is in meerdere opzichten heel goed verlopen, vindt Vermeulen. 'Op de eerste plaats de zeer snelle realisatietijd van één maand, waar drie maanden normaal zou zijn bij zo'n project. En ook het omgevingsmanagement was uitstekend. Zo was er een aanspreekpunt op straat tijdens de bouw die meteen actie kon ondernemen, dat werd zeer gewaardeerd door de omwonenden.' Zonder vertrouwen tussen de partners was het niet gelukt om het op deze manier te doen, denkt Vermeulen. 'Je gaat met elkaar in zee op basis van een belofte, het contract en de prijs komen daarna pas. Dit project laat zien wat je met vertrouwen kunt bereiken.'

gen plaatste bij de constructie die hij aantrof. 'Met name twee zaken vielen mij op. Op de eerste plaats vond ik het niet juist dat partijen uit het convenantteam die werden betrokken bij de voorbereiding van een concreet project bij voorbaat werden uitgesloten van deelname aan de aanbesteding van dat project. De gemeente was daarmee in mijn ogen Roomser dan de paus - zo streng hoeft je nu ook weer niet te zijn. Het aanbestedingsrecht is hier duidelijk over: ja het is een aandachtspunt, maar categorisch uitsluiten is disproportioneel. Het is zaak om het "level playing field" te beschermen. Dat kan bijvoorbeeld door alle informatie voor iedereen beschikbaar te stellen, dan staat iedereen weer gelijk aan de streep.' 'Informatie en zeker data zijn makkelijk te delen', voegt Cees Buijs hieraan toe, 'met specifieke contextgevoelige kennis over projecten en partijen gaat dat veel moeilijker. Maar dat is in zekere zin ook de bedoeling: je investeert tijd en energie in zo'n club om kennis uit te wis-

selen. En weer dat open karakter: iedereen mag erbij gaan zitten.'

Een ander punt dat Jansen opviel bij zijn juridische analyse was imago-technisch van aard. 'Politici en journalisten die kwaad willen denken, kunnen al snel het idee krijgen dat hier iets gebeurt dat het daglicht niet kan verdragen. En hoe zuiver je intenties ook zijn, daar moet je wel aandacht aan besteden. Dat kan op verschillende manieren. Eén ervan is governance: zorg ervoor dat de gemeente een leidende rol heeft in het convenantteam en andere gremia. Je laat daarmee zien dat je er als gemeente bovenop zit en goed in de gaten houdt dat partijen geen ongeoorloofde afspraken met elkaar maken. Een andere manier is communicatie. Zoek de publiciteit met de bijeenkomsten, informeer mensen actief, nodig ze uit om mee te doen, zet op TenderNed "deelnemers gezocht" en zoals eerder opgemerkt: deel alle uitkomsten met iedereen.'

## Een blik in de toekomst

Dankzij het convenant zijn er inmiddels ongeveer twintig projecten op een innovatieve manier aangepakt en hebben zo een 'betere' openbare ruimte opgeleverd per geïnvesteerde euro. Het wordt nu tijd dat de uitkomsten in breder verband worden toegepast. Daartoe hebben de convenantpartners een zogeheten STIP op de horizon benoemd: een beeld van stadsbrede doelstellingen die over vijf jaar gerealiseerd moeten zijn. Voor die verbreding worden MKB masterclasses opgezet en wordt nog intensiever gecommuniceerd met externe partijen over de voordelen van deze samenwerking. Bijvoorbeeld door met nacalculaties van projecten aan te tonen dat de innovatieve aanpak loont.

Verder hoopt de gemeente Rotterdam te leren van andere gemeenten met soortgelijke initiatieven. Buijs: 'Dat kunnen allerlei gemeenten zijn, grotere maar ook kleinere. Misschien is de werkwijze van het convenant al vanzelfsprekend voor kleinere gemeenten. We willen daar dan graag meer van weten. En misschien helpt het als kleinere gemeenten in regionaal verband gaan samenwerken zodat er meer profijt wordt ge-

haald uit de inspanningen. Vergeet overigens ook niet dat deze manier van werken een prima voorbereiding is op de Omgevingswet die over enkele jaren in werking treedt. Creativiteit en innovatie aanboren door hechte samenwerking met burgers en bedrijven is helemaal in de geest van de Omgevingswet.'

Al met al blijkt het Rotterdamse convenant een robuust vehikel om routinematig werk onder de loep te nemen en meer uit een geïnvesteerde euro te halen door innovatie. En dat is hard nodig, met de opgaven als klimaatadaptatie, circulaire economie en energietransitie die de komende jaren veel van onze inzet en creativiteit zullen vragen. ●

*Dit is het eerste artikel van onze nieuwe rubriek 'Diepgravend'. Hierbij gaan we wat dieper in op zaken die speciale aandacht verdienen in ons vakgebied.*



### MAN VAN HET EERSTE UUR

Albert Martinus, lid van de Taskforce Bouw en voorzitter van Stichting Rondom GWW, is al vanaf 2003 bezig om vanuit de bouwsector hechtere samenwerking te zoeken met de gemeente Rotterdam. "Delen in vooruitgang" is altijd ons motto geweest en ook nu is dat onverminderd van kracht. Er komt erg veel op ons af, we moeten wel hechter samenwerken als we dat allemaal voor elkaar willen krijgen.'

Wat Martinus betreft zou de samenwerking op hoger schaalniveau moeten plaatsvinden om meer doorzettingsmacht te krijgen en ook meer sectoroverstijgend moeten zijn. 'Momenteel wordt er nog teveel in segmenten gedacht. Dat zie je bijvoorbeeld terug in de opleidingen die worden aangeboden. Het proces en de levenscyclus zouden centraal moeten staan. Ontwerp en beheer zouden geruisloos in elkaar over moeten gaan, gegevens moeten moeiteloos gedeeld en overgedragen kunnen worden.'

De hechte samenwerking tussen overheid en bouwsector die Martinus voorstaat, komt momenteel op steeds meer plekken van de grond. 'Onder meer in Dordrecht, Den Haag, Utrecht, Amsterdam, Hoorn en Alkmaar sluiten bouwbedrijven zich aan bij samenwerkingsprotocollen die op de lokale situatie zijn afgestemd. Het brengt ook een soort sociale code tussen ondernemingen met zich mee. Er is een gezamenlijk beeld van hoe je je zou moeten gedragen ten opzichte van opdrachtgevers en men spreekt elkaar daar ook op aan. Deze gaan verder dan de Leading Principles van de Marktvisie. Het helpt allemaal om een nieuwe praktijk te laten ontstaan waarmee we de grote opgaven van de toekomst aankunnen en een euro veel effectiever besteed wordt dan voorheen.'