PSI Bouw
netwerk van vernieuwers

te Veenendaal LBC-Pilot te Veenendaal LBC-P
daal LBC-Pilot te Veenendaal LBC-Pilot te Veen
eenendaal **LBC-Pilot te Veenendaal** LBC-Pilot

Leerervaringen voor toekomstige toepassingen



Inhoud

Waar gaat deze publicatie over? 5

1. Inleiding. Wat is het LBC nu eigenlijk? 6

2. De casus Veenendaal 8

3. Leerpunten. Hoe een volgend LBC-project aan te pakken 9
3.1 Dé LBC-aanbieder bestaat nog niet 10
3.2 LBC-aanbieders moeten er wel komen! 11
3.3 Stel een reële vraag 11
3.4 Biedt ruimte voor ondernemende aanbieders met verrassende oplossingen 12
3.5 Beloon en waardeer op basis van waarde dan wel opbrengsten 14
3.6 Contract en leveringsvoorwaarden 14
3.7 Het vraagpakket niet te ver uitwerken 16
3.8 Trust and cooperative engineering: samen werken of samenwerken? 18
3.9 Concurrentiegerichte dialoog 19

4. Bruikbare tools uit project Veenendaal 20

5. Organistaie. Hoe organiseren we zo'n LBC-project een volgende keer? 21
A. Schema LBC-organisatie 23
B. Stappenplan LBC-inkoopproces 24



Waar gaat deze publicatie over?

Het Living Building Concept (LBC) gaat over een totaal ander proces om van vraag (de huisvestingsbehoefte) naar aanbod te komen (de huisvesting). Het gedachtegoed is ontwikkeld door prof. dr. ir. Hennes de Ridder van de TU Delft. De eerste op de praktijk gerichte pilot vond plaats op een scholenbouwproject te Veenendaal.

We hebben veel geleerd van deze eerste pilot. Het heeft niet alleen tot een aanscherping en verdieping van het gedachtegoed zelf geleid. Ook leverde het leerervaringen op om het bij een volgend project anders en beter te kunnen doen. Het heeft ons ook bewust gemaakt van de vraag of de wereld van de bouw al wel ver genoeg is om de omslag in werkwijze aan te kunnen en of er niet ook andere, nieuwe aanbieders bij moeten komen.

De voor u liggende publicatie gaat niet uitgebreid in op wat het LBC nu is, noch op alle ervaringen zoals die in Veenendaal zijn opgedaan. Deze publicatie is uitsluitend gericht op het geven van suggesties voor volgende toepassingen van het LBC: hoe het volgende keer beter te doen. Het is met name bedoeld voor die partijen, zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde, die in hun project concreet en praktisch met dit LBC-principe aan de slag willen.

De eerste LBC-pilot betrof een onderwijsgebouw. De lezer zal dit herkennen in de beschrijving van de leerervaringen. De aanbevelingen hebben echter betrekking op LBC-toepassingen voor welke willekeurige gebouwsoort dan ook. Verder beoogt deze publicatie met deze aanbevelingen geïnteresseerden een route aan te reiken hoe de toepassing van het LBC in een volgend project beter *kan* en niet hoe een volgende toepassing vorm *moet* krijgen.

Verder worden, waar dit verantwoord of nodig wordt geacht, ook meer generieke aanbevelingen gegeven voor de toekomst van het LBC in het algemeen. Dus niet zozeer gericht op de toepassing in toekomstige projecten.

Om de lezer in de juiste stemming te brengen, proberen we eerst kort en bondig iets te zeggen over wat het LBC nu feitelijk is en wat voor omslag in werken dit betekent in de wereld van de bouw. Vervolgens beschrijven we de casus van de eerste pilot in Veenendaal zelf. Daarna gaan we in op de aanbevelingen voor de toekomst.

Voor verdere verdieping van het LBC en aanbevelingen voor de toekomst, lees:
- **1.** Het Living Building Concept, een wenkend perspectief voor de bouw (hét handboek LBC), prof. dr. ir. Hennes de Ridder (2006).
- **2.** Sneller, beter, goedkoper: de bouw als consumentenmarkt; een introductie op het living building concept, Stichting PSIBouw (2008)
- **3.** LBC – (Be)loven en (Ge)bieden, een speurtocht naar de in- en verkoopprestatie van een nieuwe marktbenadering n.a.v. de nieuwbouw van CSV/ROC A12 te Veenendaal, ir. Stan Vermeulen (Stichting Roges).

Bovenstaande publicaties zijn uitgaven van de Stichting PSIBouw (Proces- en Systeeminnovatie In de Bouw).



1 Inleiding

Wat is het LBC nu eigenlijk?

Er is in menig publicatie al getracht uit te leggen wat het LBC nu eigenlijk is. Dat lijkt geen eenvoudig verhaal te zijn en om eerlijk te zijn, dat is het ook niet. Het LBC-denken heeft implicaties voor de wijze van vraagstelling aan de markt, de aanbestedingsprocedures, de wijze waarop een aanbod tot stand komt. Maar het allerbelangrijkst: het LBC-denken zorgt voor een compleet andere werkwijze en een gedragsverandering van de aanbiedende partij. Wil je iets zeggen over het LBC, dan zul je over al deze facetten wat moeten zeggen. Om het waarom achter de gedachte te begrijpen, zul je ook steeds moeten uitleggen wat het verschil is met de traditionele wijze van werken en waarom de LBC-gedachte beter is. Om dat allemaal te weten te komen, verwijs ik de lezer graag naar al die andere publicaties.

Het is in elk geval geen innovatieve aanbestedingsmethodiek naast de andere bekende innovatie aanbestedingsstrategieën zoals DBFM of DBMO. Het is ook niet een andere vraagstrategie binnen de bestaande markt van het bouwen. Het LBC gaat uit van een compleet anders functionerende bouwwereld waardoor je anders aanbesteedt, anders vraagt en anders produceert. En dat anders functioneren kun je het best vergelijken met hoe in de normale consumentenmarkt vraag en aanbod bij elkaar komen.

Laten we als voorbeeld van een normale consumentenmarkt de meubels voor het inrichten van een woning nemen. De vraag ontstaat daar doordat de vrager bijvoorbeeld een tekortkoming signaleert, dan wel toe is aan iets anders of door het zien van een bepaald aanbod getriggerd raakt om een aanschaf te gaan doen. De vrager gaat daarop naar meerdere meubelboulevards en winkels om zich te verdiepen in het aanbod. Daar wordt hij verleid door diverse meubelstijlen en de klantgerichtheid en het serviceniveau van de aanbieders. Tijdens dat shoppen kan de behoefte wegebben, maar het kan ook voorkomen dat de vraag door het aanbod wordt aangejakkerd tot grotere hoogten. De vrager laat zich, als het goed is, daarbij niet alleen leiden door zijn portemonnee. Is de prijs hoog, dan zullen de gekochte zaken lang mee moeten gaan, makkelijk aanpasbaar moeten zijn aan een veranderende behoefte, bijdragen aan wat de vrager met deze keuze naar zijn omgeving en zichzelf wil uitstralen of een hoge kwaliteit en functionaliteit moeten bieden. Duurzaamheid in de zin van onverwoestbaar lang mee gaan, speelt in zijn keuze waarschijnlijk niet zo'n grote rol, wetende dat smaken en trends in de loop der tijd toch veranderen. Wel in de zin natuurlijk van milieubelasting. De kern is dat de biedende markt, bijvoorbeeld door middel van trendonderzoek, het aanbod ontwikkelt en daarbij zoveel mogelijk probeert aan te sluiten bij de behoeftes van de vragers. De vragers laten zich verrassen en verleiden door dat aanbod en maken daaruit hun keuze op basis van hun eigen eisen en wensen. Dat dit niet tot een saai productenarrangement met weinig keuze en differentiatie hoeft te leiden, bewijst onder meer de meubelmarkt maar ook veel andere consumentgerichte markten.

Stelt u zich dat eens voor in de bouw, bijvoorbeeld bij een school. U signaleert dat uw gebouw niet meer voldoet aan de eisen van de huidige tijd en dat deze zowel technisch als functioneel niet meer past bij het onderwijs zoals u dat wilt kunnen aanbieden aan uw leerlingen. U gaat eens kijken in de markt en formuleert uw behoefte. Bijvoorbeeld: u zoekt een nieuw gebouw voor uw VMBO. U heeft referentiebeelden van architectuur die u waardeert. Het gaat om 1200 leerlingen waarvan 600 in de onderbouw en de overige 600 in de bovenbouw en het aantal leerlingen is evenredig verdeeld over de sectoren Handel & Administratie, Techniek Breed en Zorg en Welzijn.

U beschrijft daarbij het onderwijsconcept zoals u dat voor ogen heeft. Bijvoorbeeld competentiegericht leren in een zo levensecht mogelijke leeromgeving. Daarnaast formuleert u hoe uw organisatie er uit ziet en hoe u zou willen samenwerken met partners. Zeker zo belangrijk: u beschrijft ook hoe u verdere mogelijke toekomstige ontwikkelingen ziet

en wat uw risico's zijn zoals bijvoorbeeld dalende of stijgende leerlingaantallen. U geeft daarbij natuurlijk ook aan dat de oplossing –het aanbod– nu en in de toekomst financieel, inhoudelijk en ruimtelijk geschikt zal moeten blijven voor wat de school wil en dus ook steeds passend binnen uw schoolbegroting. Meer hoeft u niet te vragen. U hoeft dus geen adviseurs in te huren voor een programma van eisen. Geen architecten inschakelen die uw oplossingen voor u bedenken zonder nog te weten of het financieel uit kan.

U laat zich vervolgens verrassen door wat de markt op uw gebied allemaal al heeft ontwikkeld en in de aanbieding heeft. Met oplossingen of aanvullingen waarvan u het bestaan niet kende maar de waarde wel wil zien. Bijvoorbeeld klimaatinstallaties die zo aanpasbaar of vervangbaar zijn, dat de aanbieder bereid en in staat is u klimaatcomfort tegen een vaste prijs te bieden, ongeacht hoe hoog de energieprijzen stijgen. Aanbieders die vierkante meters terug kunnen nemen of bij kunnen leveren al naar gelang uw behoefte en u bijvoorbeeld alleen een tarief per leerling in plaats van per vierkante meter betaalt. Dat kunnen partijen zijn die nu duurder zijn, maar die over de levenscyclus van uw school de komende 30 of 50 jaar het geld dik voor u terugverdienen. Misschien is de aanbiedende partij zelfs bereid de voorfinanciering van die toekomstige baten te leveren. Het kunnen goedkopere partijen met een eenvoudige architectuur zijn, maar ook partijen die een hogere esthetische waarde leveren tegen meer geld. Alles naar gelang van wat u van waarde vindt. Daarbij hoort ook uw vraag naar oplossingen voor majeure ambities als cradle-to-cradle of bijvoorbeeld levenscyclus denken.

U kiest een partij die u aanstaat en werkt met die partij op basis van een afgesproken prijs de oplossing verder op uw maat uit. De partij heeft zijn werk- en productiemethode zo op orde dat meerwerkverrassingen niet aan de orde zijn. De partij beschikt over toeleveranciers die zorgen dat steeds state-of-the-art oplossingen worden aangeboden, zowel tijdens als na de bouw. Die dus zorgen dat de aanbieder naar u toe kan excelleren en daarmee een zodanige naam op uw markt vestigt dat hij de investeringen in uw branche ruim kan terugverdienen door meer projecten uit te voeren. Specialistische aanbieders op wie u vertrouwt en die een open en transparante relatie met u onderhouden waardoor u weet dat uw vraag altijd goed en binnen budget wordt opgelost.

Kortom: het LBC gaat over een nieuwe relatie tussen vrager en aanbieder. Over een vrager die wat betreft zijn huisvesting ongeveer wel weet wat hij wil, maar niet precies weet wat er allemaal mogelijk is. Over een bieder die precies weet wat hij kan en door middel van bijvoorbeeld marktonderzoek weet wat hij daarmee de markt moet bieden. Over LBC-aanbieders die proactief een inspanning op het gebied van Research en Development (R&D) leveren en eigen productlijnen ontwikkelen. Iets wat zij echter alleen kunnen doen als zij voldoende marktpotentie voor de resultaten daarvan terug kunnen verwachten in de vorm van een arsenaal aan projecten.

Er is nog veel, heel veel nodig om de markt van gebouwen zo te laten functioneren. Daar is dus ook al veel over geschreven. Als u bovenstaande leest, zult u ongetwijfeld door een gevoel van comfort en ontspanning worden bevangen. Als bouwen toch eens zo eenvoudig kan zijn!

En dat kan, maar de weg er naartoe is nog lang.



2 De casus Veenendaal

In februari 2006 hebben de besturen en directies van respectievelijk CSV (Christelijke Scholen gemeenschap Veenendaal – VMBO) en ROC A12 (het vroegere MBO) besloten om hun gezamenlijke nieuwbouw in Veenendaal via het LBC te realiseren. Twee scholen met ieder een eigen vernieuwend en sterk in ontwikkeling zijnd onderwijsconcept met de ambitie om in het nieuwe gebouw te gaan groeien naar één concept met één doorlopende leerlijn van VMBO naar MBO naar bedrijfsleven. Een inhoudelijk ideale situatie voor de toepassing van het LBC-gedachtegoed. Het ging om een project van in totaal ruim 13.000 vierkante meter bvo. Het feit dat het hier om scholenbouw ging, en dus een publiek project met de verplichting om dit Europees aan te besteden, maakte het noodzakelijk de eerste toepassing van het LBC in twee fasen te laten verlopen:

► **1.** Ontwikkeling en uitvoering van een geschikte Europese aanbesteding van het project waaronder het ontwikkelen van een LBC-vraagpakket: de LBC-aanbesteding.
► **2.** Na gunning: de feitelijke praktische toepassing van het LBC in de totstandkoming van het project: het LBC-project.

Het vraagpakket bestond uit een basisscenario: Programma van Eisen, een Voorlopig Ontwerp en een prestatiebestek voor het onderhoud van het gebouw. Daarnaast bevatte het vraagpakket toekomstscenario's die mogelijke toekomstige functionele wijzigingen van het gebouw beschrijven. Het voorhanden zijnde Technisch Programma van Eisen werd 'omgebouwd' tot een basisconcept van eisen en een wensenlijst. Dit onder het motto dat ervan uitgegaan moet worden dat de aanbieders deskundige scholenbouwers zijn die weten aan welke eisen het bouwwerk dient te voldoen.

De aanbestedingsprocedure was op hoofdlijnen als volgt opgezet:
► **1.** Preselectie naar vijf aanbieders.
► **2.** Pre-bid, selectie naar drie binnen het beschikbare budget passende biedingen.
► **3.** Concurrentiegerichte dialoog, uitwerking met elke bieder richting bieding.
► **4.** Bidfase met definitieve biedingen door de drie bieders.
► **5.** Voorlopige gunning aan de beste LBC-bieder.
► **6.** Gezamenlijke uitwerking naar definitief contract.

Stap 1 t/m 5 is de feitelijke Europese aanbesteding die in maart 2006 is gestart. Stap 2 leverde in juni 2006 de opdrachtgevers zekerheid dat de aanbesteding tot een bieding binnen het beschikbare budget zou leiden. Stap 5 is in november 2006 succesvol afgesloten. In mei 2007 ging de gekozen contractpartner echter failliet* hetgeen tot het besluit leidde een nieuwe LBC-contractpartner te kiezen. In augustus 2007 werd op basis van een gesloten marktconsultatie uit vijf partijen de nieuwe contractpartner geselecteerd. Op het moment van schrijven van de voor u liggende publicatie verkeren de scholen en de nieuw gekozen contractpartner in het eindstadium van de onderhandelingen over het definitieve aanbod en het daartoe overeen te komen contract.

* *Dit faillissement hield nadrukkelijk geen enkel verband met het feit dat het hier om een LBC-pilot ging.*

3 Leerpunten

Hoe een volgend LBC-project aan te pakken



In dit hoofdstuk beschrijven we op basis van de leerervaringen in Veenendaal wat we in een volgende LBC-toepassing aanbevelen anders te doen. Waar nodig en mogelijk geven we aan waar nog nader research voor nodig is, dan wel geven we aanbevelingen voor de toepassing en ontwikkeling van het LBC in het algemeen. Gezien het feit dat het LBC-proces in dit project de uitwerkingsfase nog niet is gepasseerd, beperken de ervaringen en de daar uit te trekken leringen zich tot de aanbesteding en het eerste deel van die uitwerkingsfase (richting VO/DO en aanzet tot contractering). Er is geen rangorde van belang of mate van impact in de navolgende volgorde van beschrijving.

Het gehele LBC-proces is de afgelopen 2,5 jaar in opdracht van de Stichting PSIBouw nauwgezet gemonitord. Er zijn gedetailleerde analyses van deelresultaten gemaakt. Tijdens de vele bijeenkomsten en overlegsituaties zijn de waarnemingen en noodzakelijk gebleken procesinterventies in verslagen bijgehouden en waar mogelijk meteen voorzien van conclusies in de vorm van evaluaties en aanbevelingen. De belangrijkste knelpunten die daarbij in het in Veenendaal gevolgde LBC-proces naar voren komen zijn:

► **a.** Omdat het LBC nieuw is, zijn er nog geen LBC-aanbieders actief in deze wereld van de (onderwijs)huisvesting.

► **b.** Door het gehanteerde vraagpakket, vooral het daaraan toegevoegde Voorlopig Ontwerp, kregen de aanbieders de indruk dat eigen ontwerpoplossingen niet op prijs gesteld zouden worden.

► **c.** Er moet een goede match zijn tussen de omvang van de vraag en het voor de oplossing daarvan beschikbare budget. Aanbieders kregen in Veenendaal het gevoel te veel voor te weinig te moeten leveren en daarmee zich in een gewoon traditioneel bouwproces met slechts een vernieuwend sausje te bevinden.

► **d.** Vertrouwen, het elkaar kunnen vertrouwen, is de rode draad door alle fasen van het LBC-proces, ofwel transparantie en eerlijkheid vanuit beide kanten. De gerechtvaardigde vraag van de opdrachtgever: "Wat krijg ik nu eigenlijk voor mijn geld als ik in zee ga met deze aanbieder?". Voor de aanbieder ondermijnden de onder b. en c. genoemde aspecten dit vertrouwen. Met name de gerechtvaardigde vraag van de opdrachtgever lijkt voorlopig een lastig te nemen hobbel in het proces.

Deze analyses, waarnemingen en daaruit voortvloeiende belangrijkste knelpunten vormen de basis van de aanbevelingen die we in deze publicatie doen.



Impressie van de ingang en centrale hal voor de onderbouw

3.1 Dé LBC-aanbieder bestaat nog niet

Citaat uit het boekje "Sneller, beter, goedkoper, de bouw als consumentenmarkt, een introductie op het Living Building Concept", Stichting PSIBouw 2008 (zie hoofdstuk 4):

"Door met productfamilies, standaardmodules en optiepakketten te werken, voorkomt het LBC een onvoorspelbaar bouwproces met hoge faalkosten. Volgens het LBC zijn de aangeboden producten altijd combinaties van standaardelementen. Op grond van zijn assortiment zal een aanbieder snel en efficiënt kunnen inspelen op de wensen van de klant. Ketens worden gevormd om voor specifieke soorten doelgroepen oplossingen te bedenken en integrale producten aan te bieden. Dit vereist van de LBC-aanbieder marktkennis van de doelgroepen en de eindgebruikers, actieve Research and Development en een goede marketingstrategie. Het gaat niet alleen om de productiemaat maar ook om beheer, onderhoud, exploitatie en uitvoering. Ook tijdens het gebruik van het gebouw kan de LBC-aanbieder op gezette tijden voorstellen doen voor verbetering en opwaardering van het product.

Werken volgens het LBC zal niet leiden tot een eenheidsworst aan gebouwen. De LBC-aanbieder kan vanuit standaardcomponenten toch maatwerk leveren. Een intelligent productiesysteem maakt heel veel variaties mogelijk en garandeert een diversiteit aan gebouwen. Dit is vergelijkbaar met de auto-industrie waar het mogelijk is om met een standaard carrosserie een verscheidenheid aan modellen te produceren. De meubelindustrie kent een vergelijkbare aanpak. En wat dacht u van de mobiele telefonie en computerindustrie?"

De LBC-theorie is helder, maar werkt alleen bij beschikbaarheid van en competitie tussen voldoende LBC-aanbieders. Zoals in de inleiding van deze publicatie is aangegeven, zijn dit partijen met een door hen zelf ontwikkeld productaanbod, op basis van een eigen Research en Development inspanning. Zo'n inspanning mag alleen verwacht worden bij voldoende marktpotentie voor dat product. De LBC-vraag is echter nog nooit eerder gesteld en de LBC-vrager bestaat nog niet, dus de inspanning aan de aanbodzijde is nog nooit geleverd. Zoals dus te verwachten was, zijn het in Veenendaal de bekende bouwende partijen (aannemers) geweest die gereageerd hebben op de LBC-vraag. Wel met een overigens zeer te waarderen open en positieve grondhouding ten opzichte van de voor hen tot dan toe onbekende vorm van vraagstelling. Maar het waren dus wel partijen die normaliter en ook logischerwijze tot dan vooral gericht waren op het tot stand brengen van een bouwobject op basis van een ontwerp van de opdrachtgever en niet, of in mindere mate , op het bedenken, produceren en langdurig leveren van een met de tijd meeveranderende huisvestingsdienst.

Er zijn gewoonweg – en dat is ook volkomen logisch – nog geen echte LBC-aanbieders op de markt actief, ofwel: de vrager mag nu nog niet verwachten dat hij verrast gaat worden door een productaanbod dat hij nog niet kent. De aanbiedende markt zal eerder verrast zijn door de vraag naar zo'n productaanbod.

Dat betekent niet dat u in een volgend project als vrager de LBC-vraag niet zou kunnen of mogen stellen. Sterker: die vraag moet gesteld blijven (zie ook paragraaf 3.2) en liefst sterk in aantal en omvang toenemen. Reken echter vooralsnog niet op al te spontane verrassingen. Als u als vrager enig beeld hebt van de oplossing die u minimaal verwacht, alsmede van de mogelijkheden die u zelf ziet om dit aanbod te verrijken, dan mág of wellicht zelfs móet u het proces enigszins sturen om tot verrassende oplossingen te komen. Dit kan uiteraard alleen onder de voorwaarde dat u als vrager open staat of open wilt staan voor die verrassingen, voor oplossingen en mogelijkheden die u zelf niet heeft bedacht. Deze moeten juist hoog gewaardeerd worden. Een en ander heeft natuurlijk wel invloed op de wijze waarop de aanbieder en de vrager in gezamenlijk overleg de vraag en het aanbod uitwerken naar de, in de huidige setting toch nog enigszins onvermijdelijke, oplossing op maat.

Om het gesprek daarover goed te kunnen voeren, zal de aanbiedende partij over aantoonbare deskundigheid moeten beschikken met betrekking

tot het primaire proces en de wereld van de vrager. De vrager moet de aanbieder dan ook verplichten om zich met zulke deskundigheid te versterken, dan wel aan te tonen dat het gepresenteerde team over die expertise beschikt. Bovendien moet deze deskundige de leiding krijgen in de conceptfase, omdat in die fase het aanbod de aansluiting moet vinden met de vraag. Het kan daarbij zoals al gesteld op dit moment absoluut nog geen kwaad als de vrager de eigen verwachtingen en de eigen creatieve suggesties kenbaar maakt en daarmee mede richting geeft aan het denken van de aanbieders. Echter: voorwaarde om dat te doen is dat men de eigen verwachtingen en ideeën niet oplegt maar slechts meegeeft als richting van denken. Anders, beter en slimmer mag namelijk altijd, liever zelfs.

3.2 LBC-aanbieders moeten er wel komen!

Het voorgaande geldt dus voor een individuele volgende LBC-uitvraag. Het is echter van groot belang voor het LBC dat er op den duur voldoende echte LBC-aanbieders op de markt komen. Een ruime vraag zal dit zeker stimuleren. Hier dreigt wellicht het gevaar van een kip-ei situatie. Het ontwikkelen van eigen productlijnen in een specifieke markt kost veel geld en brengt vooralsnog veel risico met zich mee. Een impuls door middel van bijvoorbeeld innovatiesubsidies om tools te ontwikkelen ten behoeve van de aanbodmarkt om eigen productlijnen te ontwikkelen, alsmede een financiële impuls op het gebied van het onderwijs aan de aanbieders en productontwikkelaars van de toekomst (universiteiten tot en met ROC's), is zeker welkom, zo niet noodzakelijk.

De andere impuls is echter die van de vraagfrequentie. Er moet een zodanig grote afzetmarkt voor aanbieders komen dat die in staat worden gesteld hun R&D-inspanningen over meerdere projecten af te schrijven. Het gaat dus niet alleen om productinnovatie maar juist ook om marktinnovatie. Een ieder die dit boekje leest mag zich dan ook uitgedaagd voelen om zijn vraag als een LBC-vraag op de markt te zetten.

Een interessante vraag ten aanzien van de toekomstige LBC-aanbieders is overigens wie en wat voor soort partijen dat zullen zijn. Naar analogie van de gewone consumentenmarkt kun je jezelf daarbij de vraag stellen of dat bij uitstek de nu bekend zijnde aannemers of bouwers zijn? Je zit als consument meestal niet direct met de producent/fabrikant om tafel, maar meestal met een intermediair die het productaanbod regelt zoals de klant die graag wil (analoog: de autodealer). Het LBC vraagt niet zozeer dat de aanbieder verandert, maar vergt juist een ander type aanbieder waarbij het uiteraard niet uitgesloten mag of kan worden dat een traditionele huidige aanbieder zich daartoe transformeert.

3.3 Stel een reële vraag

Eén van de belangrijkste leerpunten uit de pilot in Veenendaal is dat voorkomen moet worden dat er een sfeer ontstaat dat de vrager te veel wil voor te weinig geld. Aanbieders kunnen dan (terecht) gaan denken alleen aan bod te kunnen komen met een zo laag mogelijke prijs wat leidt tot weinig marges en weinig ontwikkelruimte. Je dwingt het proces dan een traditionele kant op waarin de aanbieder de marges niet anders dan in meerwerk en andere interpretaties van eisen en dergelijke kan gaan zoeken. Ofwel: stel een reële vraag in de zin van een vraagpakket gekoppeld aan een reëel budget om dat vraagpakket te kunnen realiseren.

Dat budget is meer dan alleen het beschikbare investeringsbedrag, het is ook het budget voor het beheer, de exploitatie en de gevraagde en ongevraagde aanpassingen daarna. Ofwel: een investeringsbudget en een instandhoudingbudget (in stand houden wil ook zeggen mééveranderen met veranderende eisen). Om te weten of een aanbod past binnen de huidige en toekomstige begroting van de vrager, en onzekerheden en

fluctuaties daarin, zijn feitelijk vooral de levenscycluskosten en de mogelijke fluctuatie in kosten op zekere tijdstippen van belang. Het kan daarbij uiteraard zo zijn dat een deskundige aanbieder met een slim huisvestingsaanbod door het toevoegen van slimme opties mogelijkheden ziet om voor de vrager besparingen of inkomsten te genereren die het mogelijk maken een daarvoor benodigde investering winstgevend te doen zijn. Dit inclusief de afdracht van de daarvoor passende en gevraagde beloning voor de aanbieder. Nodig daartoe uit!

3.4 Biedt ruimte voor ondernemende aanbieders met verrassende oplossingen

In aansluiting daarop kan gesteld worden dat de grootste stimulans voor LBC-aanbieders vraagstellingen zijn die uitdagen tot ondernemen en daar ook de nodige ruimte voor geven. In LBC-termen: definieer in uw uitvraag juist ook de beschikbare vrije *oplossingsruimte* die de aanbieder mag benutten om een zo gunstig en goed mogelijk aanbod te doen. De vraag is echter: hoe definieert u een ruimte voor oplossingen waarvan je de inhoud, strekking en reikwijdte vooraf niet kent? De vrager laat zich immers graag verrassen.
Die vraag brengt ons terug naar het principe van openheid en transparantie. Leg zoveel mogelijk alle wensen open en bloot op tafel. Hoe meer informatie beschikbaar is, hoe meer de aanbieder kan verrassen. Door de wijze van de uitvraag en de inhoud daarvan, bepaalt u als vrager in belangrijke mate de eisen die u aan de aanbieder stelt en de soort en kwaliteit van oplossingen waarmee deze zal en mag komen. De uitvraag dient hierbij als sturingsinstrument. De mate waarin dat gebeurt, bepaalt de mate van de inbreng van de aanbieder in het eigen primaire proces. Dat past ook in het LBC-concept zoals dat is bedacht: het op abstract niveau benoemen van de vraag en het verwachten dat een deskundige LBC-aanbieder met een voor uw primaire proces passend aanbod komt, houdt in zekere mate een betrokkenheid met dat primaire proces in. Wordt de uitvraag beperkt tot alleen het gebouw en alleen een budget voor de realisatie en instandhouding van dat gebouw, dan zullen de verrassingen zich logischerwijze ook beperken tot uitsluitend de techniek van het gebouw en de techniek van de exploitatie van dat gebouw, inclusief blijvende functionaliteit. Hoe meer ruimte er door de vrager wordt gegeven aan het meedenken en dus aan de kennis in het primaire proces door de aanbieder, des te rijker en breder het aanbod zal zijn. Een aanbod dat uiteindelijk in het voordeel van de vrager zal zijn.

Een belangrijk principe hierbij blijft: *de vrager is en blijft baas over het eigen primaire proces en het gebouw waarin dat plaatsvindt.* Aan de aanbieder worden interessante oplossingen en suggesties gevraagd, maar de vrager beslist over het al dan niet accepteren daarvan. Na acceptatie blijft de aanbieder echter weer volledig verantwoordelijk voor de juiste invulling en werking en blijft hij zorg dragen dat de benefits zowel inhoudelijk als financieel conform de overeengekomen voorwaarden en beloning ten goede komen van de vrager. Om die reden is het dus overwegenswaardig om méér open te leggen dan alleen het beschikbare budget voor het middel huisvesting zoals investering en exploitatie. Maximale openheid geef je als vrager als je de totale business case van de eigen organisatie in de

Impressie voor de ingang en de centrale hal voor de bovenbouw



toekomstige huisvesting goed in beeld brengt en deze business case aan de markt beschikbaar stelt. Daarbij kan behalve de organisatie en haar gebouw, ook de organisatie en haar omgeving en dus ook gebouw en haar locatie en de mogelijkheden daarvan een onderdeel zijn van het businessplan. Dit speelt optima forma in op het 'levenscyclus-denken' en doet een maximaal beroep op de creativiteit en inventiviteit van de aanbieder.
Met nogmaals de toevoeging dat het hier niet om *moeten* maar om *kunnen* gaat, *kunnen* de volgende onderdelen in de vorm van een business case onderdeel zijn van de uitvraag:

► **a.** Een beschrijving van het waarom van de huisvestingsvraag. Waar komt deze vandaan en waarom past de huidige voorziening niet meer? (analyse van de 'IST' versus 'SOLL').

► **b.** De doelstellingen van de organisatie met betrekking tot de huisvestingsvraag, meetbaar en SMART beschreven, en de onderbouwing van de keuze voor een LBC-aanpak.

► **c.** Kwalitatief en kwantitatief: de toekomstige primaire processen en de organisatie daarvan. Zo mogelijk uitgesplitst naar te onderscheiden primaire deelprocessen. In de zorg kan het bijvoorbeeld behalve om medische hulp ook om slaap- en verblijfplaatsen gaan, catering of vervoer.

► **d.** Kwalitatief en kwantitatief: de bijpassende financiële structuur van de organisatie, ook zo mogelijk uitgesplitst naar te onderscheiden primaire deelprocessen.

► **e.** Kwalitatief en kwantitatief: de bekostigingsstructuur van de organisatie en mogelijke toekomstige ontwikkelingen daarin.

► **f.** Indien de organisatie hier zelf zicht op of ideeën over heeft: wie zijn relevante en/of interessante partners, zowel inhoudelijk als financieel? Namen van partners dan wel aan de organisatie verwante branches.

► **g.** Indien de organisatie hier zelf zicht op of ideeën over heeft: wat zijn relevante wensen die van meerwaarde worden geacht ten opzichte van de in c. beschreven basis?

► **h.** Indien de organisatie hier zelf zicht op of ideeën over heeft: inzicht geven in mogelijke gewenste en ongewenste toekomstscenario's, een eigen risicoanalyse met betrekking tot onzekerheden en bedreigingen.

► **i.** Beschrijving van de mogelijkheden en de vrijheid die de locatie en de omgeving biedt voor andere ontwikkelingen dan deze huisvesting alleen.

Met f. t/m i. wordt onder andere goed inzichtelijk gemaakt welke ondernemingsruimte er geboden kan worden aan een bieder. Zoals bijvoorbeeld grondexploitatie, aanvullende diensten of interessante partners.

Zoals in 3.3. aangegeven, moet uit de business case in ieder geval duidelijk worden dat de basisvraag met betrekking tot de benodigde huisvesting reëel past binnen het beschikbare budget. Er is dus een reële vraag. Uit het overige blijkt de uitdaging aan de markt om zo ondernemend mogelijk de ondernemingsruimte te gebruiken om zoveel mogelijk van de wensen te realiseren, alsmede stuurbudget te creëren om toekomstscenario's te kunnen realiseren. Hier zit een hefboom tussen slimme kostenreducties van die scenario's versus daarvoor te creëren budget.

Het stuurbudget bestaat uit de gecreëerde beschikbare financiële middelen om de huisvesting wanneer nodig aan te passen aan zowel gewenste als niet voorspelde ontwikkelingen om deze voor de gebruiker up to date te houden (functioneel, ruimtelijk, technisch). Dit stuurbudget kan ontstaan door lagere investeringskosten dan initieel al beschikbaar zijn, dan wel lagere beheers- en onderhoudskosten dan begroot zijn, of een combinatie daarvan. De 'sturing' kan komen vanuit de aanbieder door een slim aanbod en/of vanuit de vrager door het genoegen nemen met minder dan initieel geëist vanuit het inzicht wat deze eisen kosten.

Een goed doordachte business-case dwingt de vrager tot het echt goed kennen van zijn vraag en hoe goed die vraag past in het toekomstig reilen en zeilen van zijn organisatie. De vrager weet dat zijn uitvraag realistisch is en kan dat richting de aanbiedende markt ook duidelijk maken. Er wordt geen luchtfietserij gecreëerd en de markt wordt vooral het gevoel gegeven dat het zin heeft om te reageren en een inspanning te leveren. Ze weten zo dat ze mogen ondernemen in plaats van dat ze misbruikt worden om onmogelijkheden mogelijk te maken. Dit is de eerste basis om vertrouwen te creëren.
Benadrukt moet blijven dat dit hele spel wordt gespeeld vanuit gescheiden verantwoordelijkheden. Het is aan de aanbieders met welk basisaanbod ze willen komen en welke extra opties ze willen bieden. Evenzo is het aan de vrager welk basisaanbod deze wil accepteren en van welke extra opties gebruik zal worden gemaakt. De aanbieder blijft baas over zijn aanbod, de vrager blijft baas over zijn organisatie en zijn vraag.

3.5 Beloon en waardeer op basis van waarde dan wel opbrengsten

In zijn business-model kan de vrager goed gaan aangeven wat voor hem van waarde is, maar ook die zaken aangeven waar hij geen enkele invloed of bemoeienis zal dulden. Hierbij worden de grenzen aangegeven tot waar de aanbieder dus ten faveure van de vrager voorstellen tot interventie, verandering of toevoeging mag doen. Het is dan vervolgens aan de aanbieder om de toegevoegde waarde van zijn voorstellen aan te tonen en aan te geven hoe deze die toegevoegde waarde beloond wil zien, dan wel de spelregels daartoe wil definiëren. De vrager beoordeelt onder andere op de inhoud en beloningsvorm van de voorstellen en kiest het aanbod dat het beste past. De concurrentie moet de aanbieders daarbij bewegen tot een realistische houding als het gaat om de beloningen. Deze prikkel kan echter voor zowel de vrager als de aanbieder tot betere marges op zijn primaire proces leiden, waar nu het proces vooral op kostenreductie is gericht.

Wat voor een volgende LBC-uitvraag van belang is:
- Benoem als vrager de vrije oplossingsruimte in de vraagstelling, zowel gekoppeld aan het eigen primaire proces als de vrije ruimte die iedere bieder op eigen wijze mag invullen, mits het de vrager maar wat oplevert. Voorbeeld: de locatie biedt voldoende ruimte om ook andere voorzieningen te ontwikkelen die inhoudelijk en/of financieel van toegevoegde waarde zijn voor de vrager en de aanbieder.
- Leg beloningsmethodiek niet aan de aanbieder op, maar laat deze zelf daartoe voorstellen doen. In de vrije markt bepaalt de klant ook niet de prijs van de opties, maar onderhandelt deze daarover en neemt slechts die opties die voor hem van waarde zijn – financieel, inhoudelijk, uitstraling.

De aanbieder verleidt de vrager dus met zijn aanbod en opties daarin en geeft daarbij aan wat er voor de vrager te winnen valt. Die valt daarvoor of niet. De uitdaging zit dus bij de aanbieder en ten gevolge van de concurrentie (bij voldoende aanbieders) zal deze wijs genoeg zijn om lucratieve biedingen te doen en daarin dus zijn eigen strategie te bepalen.

3.6 Contract en leveringsvoorwaarden

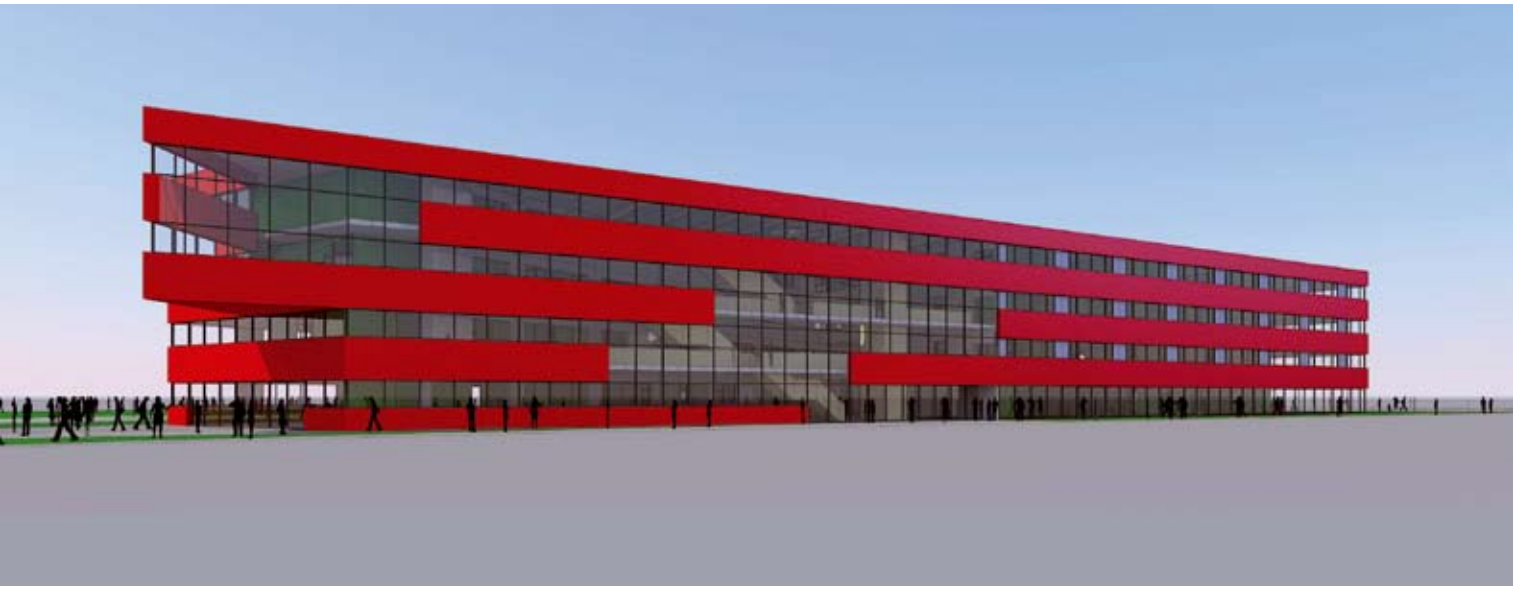
Net zo min als in de consumentenwereld de klant zijn eigen leveringsvoorwaarden mee brengt, moet een vrager dat ook niet in een LBC uitvraag doen. De hoop is namelijk juist dat er verschillen in het aanbod komen waardoor er vooraf dus onbekendheid is met de uiteindelijke oplossing voor de gestelde vraag. Daar valt vooraf dus ook geen uniform en passend contract voor te bedenken. Dat bedenken van een dergelijk contract kost bovendien ook nog eens veel tijd en geld, terwijl dat contract nooit naadloos op het uiteindelijke aanbod zal kunnen passen.

Een door de vrager vooraf uitgewerkt contract roept vooral ook het gevoel op dat hij veel risico's kwijt wil en daar weinig voor over heeft. Uiteraard stelt de vrager wel eisen aan wat hij in het contract geregeld wil zien en welke garanties hij eist met betrekking tot prijsvastheid, kwaliteit en wijze van afrekening (de vrager geeft wel zijn eisen en wensen mee met betrekking tot het aan te bieden contract). De aanbieder krijgt echter de vrijheid om daar zijn eigen contract tegenover te stellen die ook past bij zijn aanbod en de oplossingen die hij voor ogen heeft. De verrassingen in het aanbod krijgen dan dus ook ruimte om opgenomen te worden (ook dus ten aanzien van contractvorm en -bepalingen, garanties, etc.). De aanbieders moeten hun contract daarbij doorspekken van garanties (tegen bijvoorbeeld meerwerk voor dingen die de vrager mag verwachten, de achterdeur niet meer open houden nadat contract getekend is).
Een soort prestatiebestek dus met betrekking tot het door de aanbieder voor te leggen en op de maat van zijn product zelf te ontwikkelen contract (die kan dan gaan streven naar zijn standaard leveringsvoorwaarden). De LBC-aanbieder komt dus zelf met een koop- of huurovereenkomst inclusief leveringsvoorwaarden, garantie, kortingen of aanbiedingen. In de gunningfase moet de vrager/klant de aangeboden overeenkomst uiteraard wel heel goed op zijn merites laten beoordelen.

Het is daarbij voor het proces van belang dat de contractering gezien wordt als een contract*proces* en niet als een contract*moment*. De fase van concurrentiegerichte dialoog kan ten behoeve van dat *proces* optimaal ingezet worden om de aanbieder in staat te stellen om zijn contractvoorstellen voor te leggen, te bespreken en waar nodig aan te passen. Juist dit onderdeel van het overleg draagt ook bij aan het gevoel van vertrouwen dat kan ontstaan en dit kan mede bepalend worden voor de keuze van de aanbieder. Wat nader onderzocht moet worden voor een volgend project is hoe in dit vraag-biedproces vroegtijdig een moment bereikt kan worden waarop de vrager weet wat hij krijgt (voor zijn geld, fysiek, waarde) en de bieder weet dat hij dat kan leveren voor zijn kosten. Vroegtijdig wil hier zeggen: op basis van het aanbod in de aanbestedingsfase, waarbij de hele uitwerking van dat aanbod nog moet plaats vinden. In dit kader moet dus ook nog een model voor de Final bid (wat dit inhoudt) worden uitgewerkt op basis waarvan die contractering vorm krijgt.

Een nog uit te werken maar bijzonder van belang zijnd aspect hierin is het beheers- en onderhoudscontract. Door de betrokken juristen is in Veenendaal bepaald dat in een LBC-uitvraag bij een Europese aanbesteding een contract voor de duur van maximaal 10 jaar kan worden aangegaan. Het is de vrager in de casus Veenendaal niet gelukt om daarin goed te regelen hoe moet worden omgegaan met vervangingsinvesteringen voor elementen die langer meegaan dan die 10 jaar. Daardoor kan een initieel voordelig aanbod na die 10 jaar duur blijken. Er zitten dus geen bedrijfseconomische principes achter die periode van 10 jaar en daarmee is dit onderdeel van de LBC-uitvraag in deze pilot onder de invloed van de vermeende juridische onmogelijkheden niet goed uitgewerkt. Dit onderdeel dient in een volgend project dan ook herijkt te worden en te worden vertaald in een juiste, vanuit bedrijfseconomische principes gestelde, vraag. Het lijkt interessant om in een volgend project de termijn variabel te maken (niet alleen in tijd maar ook per te onderhouden bouwcomponent) en deel te laten worden van de aangeboden oplossing en bijbehorende beloningsstructuur (hoe lost u dit technisch, functioneel en bedrijfseconomisch zo goed mogelijk voor mij op?).

Een andere vraag bij dat onderhoudscontract is de vraag hoe omgegaan wordt met de met goed onderhoud opgebouwde waarde bij afloop van de overeengekomen contracttermijn. Bij het LBC besteden vrager en aanbieder tijdens het beheer van het gebouw als het goed is namelijk doorlopend aandacht aan het onderling afstemmen van technische, economische, gebruiks- en levensduur. Door ingrepen tijdens het beheer, verandert de waarde-kostenbalans.



Impressie van voorzijde

In Veenendaal is de wijze van meting en beoordeling van de technische en gebruikskwaliteit van materialen en bouwdelen na afloop van 10 jaar vastgesteld en vindt afrekening met de aanbieder na die 10 jaar plaats op basis van het verschil in werkelijke en contractueel opgelegde minimumwaarde. Heeft de aanbieder het beter gedaan dan gepland, dan krijgt hij een extra beloning of premie voor de geleverde prestatie. Heeft hij het daarentegen slechter gedaan, dan volgt een boete die de door de vrager onverhoopt geleden schade geheel of deels vergoed. Bij einde contract wordt zo dus afgerekend met de oorspronkelijke aanbieder (via de overeengekomen beloning of boete) en vindt de nieuwe contractering plaats op basis van een schone lei.
Het bedenken van de juiste rekenregels en contractformulering bleek echter erg moeilijk. De les uit Veenendaal is wat dat betreft dat het de voorkeur verdient om het principe van beloning/boete wat betreft contractuele uitwerking over te laten aan de aanbiedende markt. Elke aanbieder kan een voor zijn wijze van werken best passend aanbod en bijpassende beloningsstructuur bedenken. Van belang is dan natuurlijk om een berekening- en wegingformule te bedenken aan de hand waarvan de vrager de verschillende aanbiedingen met elkaar kan vergelijken en beoordelen.

3.7 Het vraagpakket niet te ver uitwerken

Een apart aandachtspunt is de opbouw en inhoud van het vraagpakket. In Veenendaal lag een te ver uitgewerkt Programma van Eisen met ook nog eens een Voorlopig Ontwerp bedoeld als voorbeeld. Deze was afkomstig van het parallel lopende fall-back scenario maar werd door aanbieders opgevat als dwingend. Dit kwam ook voort uit de aanbestedingstechnische afwegingen om aanbiedingen onderling goed vergelijkbaar te maken waarbij de traditie is dat die vergelijkbaarheid geënt moet zijn op basis van zo gelijk mogelijke oplossingen. Dit druist tegen de principes van het LBC in dat aanbieders juist met heel verschillende oplossingen moeten kunnen komen. De vergelijkbaarheid zit dan in het beoordelen van de wijze waarin en de mate waarmee met die oplossing tegemoet gekomen wordt aan de gevraagde prestaties. De crux bij een volgende aanbesteding zit dan ook in het bedenken van selectie- en gunningcriteria die meetbaar en vergelijkbaar zijn op het niveau van de te verwachten prestatie maar niet vergelijkbaar hoeven te zijn voor wat betreft de opzet van de oplossingen zelf.

Het gaat in het beschrijven van de vraag om functionele prestaties zoals basispakket, wensenpakket, oplossingsruimte, toekomstscenario's en business model. De beschrijving van het vraagpakket door de vrager (waarop de aanbieder zijn aanbod mag gaan formuleren). Zoals eerder gesteld: formuleer hard en helder de verwachtingen die de vrager zelf al heeft ten aanzien van het antwoord, met daarbij het geven van de benodigde vrijheidsruimte om binnen het businessmodel met eigen voorstellen te komen. Beschrijf die vrijheidsruimte goed en waar nodig suggestief genoeg om de aanbieders aan het denken te zetten.

In het geval van een volgend project is het voorstelbaar dat de vrager samen met andere toonaangevende experts in zijn markt eens los van alle bestaande kaders brainstormen over alle mogelijke samenstellingen van functies en bieders waaruit een aanbod zou kunnen worden opgebouwd. Waar zijn waardetoevoegende partners en functies , doe je alles altijd op één locatie of juist niet, wie zijn de logische partners om gezamenlijk (deel-)functies flexibel in te vullen? Bij een ziekenhuiscomplex kan dit bijvoorbeeld ontleed worden in functies (operatie, verblijf, catering, dagzorg) en kan de vraag gesteld worden of alles gemanaged en beheerd moet worden door de ziekenhuisorganisatie, of dat het een aanbod kan zijn waarin diverse specialistische partners bepaalde functies geheel voor hun rekening nemen en zorg dragen voor voldoende geschikte beschikbaarheid voor het ziekenhuis. Van der Valk die de beschikbaarheid van slaap- en ligcapaciteit garandeert (maar niet meer dan nodig)?

Om dit proces per project te vergemakkelijken verdient het in het algemeen overigens de aanbeveling dat in de toekomst er per specifieke sector een platform komt dat zich bezig houdt met projectoverstijgende sectorspecificaties.

Wat een belangrijke uitdaging voor de vrager in een volgende casus zou zijn: probeer eens terug te gaan naar de formulering van een uitvraag op een formaat van één A4, waarbij de aanbieder geprikkeld wordt om daarvoor oplossingen te bedenken en aan te bieden en de selectie gericht is op het vinden van de juiste partner om dat ene A4 uit te werken tot de definitieve oplossing binnen budget.

Voorbeeld voor een school

Ik heb op locatie X nieuwbouw nodig voor een VMBO-school van 1200 leerlingen met een scenario 3 onderwijsconcept in een bedrijfsmatige opzet met zoveel mogelijk voor de betreffende leerrichtingen relevante partners. Dit moet gerealiseerd worden binnen het investeringsbudget conform de gemeentelijk verordening en in stand kunnen worden gehouden binnen het exploitatiebudget conform Rijksvergoeding. Ik reik u daarvoor mijn ondernemingsplan (inclusief begroting) voor 2010 en verder aan. Daarnaast biedt de locatie de mogelijkheid voor meer voorzieningen dan alleen de school, maar heeft de school wel voorwaarden ten aanzien van de betekenis van die voorzieningen voor haar eigen primaire proces en wil zij meedelen in de te genereren waarde voor de opdrachtnemer. Kunt u wat voor mij betekenen en zo ja hoe ziet uw aanbod eruit?

En wellicht ten overvloede maar nogmaals genoemd: eis aan de aanbodkant aantoonbare en demonstreerbare kennis en ervaring om met die inhoudelijke vraag om te gaan.

Hierbij is van belang dat de vrager beseft dat het LBC mooi confectiewerk levert, maar geen maatwerk. De vrager moet dus een beroep op zichzelf doen om concessies te kunnen accepteren ten behoeve van een sneller en goedkoper eindresultaat, of een resultaat met meer intrinsieke waarde.
In het kader van de Europese aanbestedingsregels is het dan de uitdaging om te regelen dat er met een één niveau verdere uitwerking, gelijkwaardig, transparant en objectief geselecteerd kan worden. Zo kan gekozen worden voor de beste aanbieder waarmee één op één verder wordt gegaan om de vraag uit te werken naar een oplossing. Hoe dat aan te pakken? Op basis van welke criteria? Hoe meten we die (deskundigenpanels voor de zachte criteria?)? Dit vergt nog aparte nadere aandacht en uitwerking voor een volgend LBC-project.

Ander aandachtspunt in het beschrijven van de vraag is de verdieping in de vraagtechniek op het gebied van beoogde of gewenste architectuur c.q. uitstraling.

3.8 Trust and cooperative engineering: samen werken of samenwerken?

De LBC-gedachte is gestoeld op een proces van een duurzame relatie tussen vrager en aanbieder vanuit strikt gescheiden verantwoordelijkheden. Dit alles op basis van transparantie en vertrouwen tussen de vrager en de aanbieder. Vertrouwen komt echter niet vanzelf, maar moet een institutie worden. In de LBC-wereld is veel discussie gaande over de vraag of vrager en aanbieder samenwerken. Samenwerken doe je namelijk vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Zo ver gaat het in het LBC dus juist niet. Je kunt echter wel vanuit een gescheiden verantwoordelijkheid en vanuit gescheiden belangen samen werken naar een voor beide partijen gewenst en goed eindresultaat, liefst in een prima en zakelijke verstandhouding (duurzame relatie). Bij het samen werken (in plaats van *samenwerken*) gaat het om zaken als communicatie (open en transparant) en afstemming van vraag en aanbod. Om dit te bereiken dienen een aantal basisprincipes in een LBC-uitvraag gehanteerd te worden.

▶ Het probleem met de bestaande bouworganisatievormen is dat de rollen dan wel verantwoordelijkheden door elkaar lopen en er geen eenduidige vrager en aanbieder is. In de huidige werkwijze zal de aanbieder, als de vrager meedenkt met de oplossing, de vrager medeverantwoordelijk maken voor de consequenties daarvan (technisch, financieel). De essentie van het LBC is juist dat de vrager wel meedenkt, maar dat de aanbieder daarop reageert en toch volledig verantwoordelijk blijft voor een technisch juiste oplossing binnen de prijs. Het LBC-proces maakt dus strikt onderscheid tussen de vraag en het gebruik van een bouwwerk enerzijds en het leveren van een bouwwerk als een product anderzijds. Deze scherpere scheiding maakt de beoogde heldere duurzame relatie mogelijk.
Naar analogie met de consumentenmarkt: bij de koop van een auto werken de verkoper en de koper samen in het helder maken van wat het aanbod moet gaan worden en voor welk budget. Hoe vervolgens de producent dat aanbod binnen een verantwoorde kostprijs maakt, gaat volledig buiten het beeld van de koper om.
Binnen het LBC zit het samen werken dus volledig op het vlak van het helder krijgen en maken van de vraag, het helder maken dat het aanbod daarop past, en het helder maken dat dit binnen budget wordt geleverd. In het uitwerken en maken van het aanbod blijft het samen werken steeds alleen bestaan op dat genoemde vlak, maar de inhoudelijkheid en de garanties zijn en blijven voor 100% de verantwoordelijkheid van de aanbieder. Er is dus geen sprake van samenwerking.

▶ Er dient tijdens het hele proces in elke fase aparte aandacht te zijn voor het vermogen van de aanbieder om een (op transparantie en vertrouwen gebaseerde) relatie aan te gaan en te houden met de klant. In de selectie- en gunningfase zullen daartoe nog echt goede toetsing- en selectiecriteria ontwikkeld moeten worden (bijvoorbeeld met een toets aan de hand van een nog te ontwikkelen game). De aanbieder zal zijn aanbod, zoals ook in de consumentenmarkt, moeten doorspekken met prijs- en kwaliteitsgaranties, maar ook een risicoanalyse moeten geven waarin open en transparant wordt aangegeven waar de vraag van de klant nog risico's bevat. Daarmee voegt de aanbieder iets toe aan de compleetheid van de vraag en maakt hij een begin met de duurzame relatie zoals bedoeld. Ook behoedt hij de klant voor zaken die deze zelf over het hoofd heeft gezien. Die openheid moet vervolgens niet, zoals nu vaak het geval is, worden afgestraft door als vrager opdrachten te gunnen aan aanbieders die daar bewust over zwijgen (traditioneel bouwproces), maar moet juist beloond worden door extra punten in de gunningfase.

► De schrijvers van deze publicatie kunnen zich als onderdeel van een volgend project de ontwikkeling van een game voorstellen die de LBC-Fähigkeit van de bieder test, hem tot inzichten brengt over wat het inhoudt en wat het van hem vergt en van waaruit de bieder zijn criteria kan formuleren ten aanzien van het proces, zijn partners (samenwerking binnen zijn keten) en het gedrag van de vrager (versneld de haken en ogen leren kennen en hoe met elkaar om te gaan). Deze game kan zelfs een onderdeel van de selectie en selectiecriterium an sich worden: past de bieder bij deze vrager?

► De ervaring uit Veenendaal leert verder dat als door de aanbieder in zijn proces innovatieve tools (zoals een Bouw Informatie Model – BIM) worden aangeboden, dit verder moet gaan dan het beloven, en dus moeten geloven, van de werking van deze tools vanaf de tekentafel. Om vertrouwen te krijgen in zo'n tool, zal in de selectieprocedure aan de vrager de ruimte moeten worden geboden om samen met de aanbieder met die tool te werken en de potentiële waarde daarvan concreet werkend te zien.

Om dit alles te bereiken zullen nog aparte modelovereenkomsten ontwikkeld moeten worden als voorbeeld waarin bovenstaande ook contractueel is vervat en gegarandeerd. Ook moet hierin worden geregeld hoe afscheid van elkaar wordt genomen als het allemaal toch niet zou blijken te werken zoals vooraf gedacht.

3.9 Concurrentiegerichte dialoog

De concurrentiegerichte dialoog moet niet gericht zijn op het alleen helder krijgen van wat de vrager nu precies bedoelt, terwijl de aanbieder terughoudend blijft en zelf het achterste van zijn tong niet laat zien (zoals in Veenendaal). De concurrentiegerichte dialoog moet echt gericht zijn op het scherp krijgen van én de vraag én wat de aanbieder als aanbod aan mogelijkheden in huis heeft en waar dat bij deze aanbieder uiteindelijk toe zal kunnen leiden.

Dat gaat verder dan alleen aftasten en demonstreren. Aan het eind van deze dialoog moet sprake zijn van:

► **1.** Een door alle partijen begrepen en onderschreven vraag.

► **2.** Per aanbieder een aanbod met betrekking tot aanpak, tools, werkwijze, referentieresultaten, beoogd eindresultaat en leveringsvoorwaarden.

► **3.** Een bewezen en gedemonstreerde werkwijze en tools van de aanbieder.

► **4.** Een gegarandeerd commitment aan budget en beschikbare vrije oplossingsruimte.

► **5.** Per aanbieder een goed beeld én gevoel van zijn geschiktheid voor deze vraag. Zicht dus op de kwaliteit van de aanbieders zoals met wie een goede klik is en de mate van vertrouwen die men heeft.

Bij het uitwerken van varianten (bijvoorbeeld in de concurrentiegerichte dialoog) moeten deze altijd gekoppeld zijn aan gegarandeerde bedragen en hoe deze garantie vorm krijgt. Bovendien moet duidelijk zijn dat bij andere keuzes door de vrager, de aanbieder niet is ontslagen van zijn oorspronkelijke verantwoordelijkheid om aan de beschreven eisen te blijven voldoen, integendeel.



4 Bruikbare tools uit Project Veenendaal

De aanbestedingstukken met procedure, selectiecriteria en gunningcriteria die gebruikt zijn in Veenendaal, zijn voor elk volgend project in principe beschikbaar en als onderlegger bruikbaar. Ook achteraf gezien is de conclusie namelijk nog steeds dat dit een redelijke aanbestedingsvorm was. Op basis van de leerervaringen zullen er echter wel aanpassingen op deelniveau nodig zijn en geven de vorige hoofdstukken hiervoor al vele handvaten. Behalve in een volgend project direct bruikbare en toepasbare tools, kunnen veel van de stukken ook omgewerkt worden naar modellen. Zo kan het gebruikte contract een onderlegger zijn voor een beschrijving van de door de vrager te stellen wensen en eisen aan het contract voor dat volgende project, maar ook na aanpassing geschikt worden gemaakt als modelcontract voor de aanbiedende markt.

Noot:
De vanuit Veenendaal beschikbare stukken zijn tot stand gekomen in een situatie waarin een Europese aanbesteding van het project een noodzakelijk onderdeel van de procedure was. Het Europees aanbesteden is echter niet voor elk bouwwerk in elk marktsegment een vereiste.

Niettemin zal de vrager wel in elke situatie moeten komen tot de keuze van een juiste aanbieder voor zijn vraag. Zo'n keuze kan 1 op 1 plaats vinden (preferred suppliership) vinden, dan wel in concurrentie. In alle gevallen geldt dat het vraagpakket de goede vorm en inhoud moet hebben en de aanbieder gekwalificeerd moet zijn om aan die vraag te kunnen voldoen. De beschikbare documenten en procedures bieden ook in deze situaties houvast en zijn goed toepasbaar. Indien op basis van concurrentie geselecteerd wordt, geven de voorbeelden met betrekking tot de aanbesteding een uitstekend houvast in ook niet-Europese aanbestedingsprocedures. De toepassing kan dan echter minder stringent en met minder kandidaten. Het is ook dan aan de keuze van de vrager of en hoe van de beschikbare voorbeelden gebruik te maken.

De beschikbare voorbeelden bestaan uit:

- **1.** Vraagpakket:
  - basispakket: functioneel en ruimtelijke PvE, prestatiebestek technische eisen
  - wensenpakket: idem aanvullend
  - toekomstscenario's
- **2.** Aanbesteding:
  - aankondiging en advertentie
  - aanbestedingsleidraad
  - selectieleidraad en –criteria
  - gunningleidraad en –criteria
  - procedurebeschrijving
  - opzet pre-bid en idem final bid
  - voorbeeldcontract

Voor het gebruik van deze documenten en tools in een volgend project zal nog een omwerking nodig zijn. Voor de daadwerkelijke beschikbaarheid van deze documenten en tools zal in overleg met de in Veenendaal betrokken partners getreden moeten zijn.



5 Organisatie

Hoe organiseren we zo'n LBC-project een volgende keer?

Hoe waardevol de LBC-filosofie ook is en hoe aanlokkelijk haar perspectieven, de toepassing staat of valt bij een stappenplan, een aanpak om LBC daadwerkelijk te implementeren in projecten. Essentieel is het faciliteren en borgen van een aantal randvoorwaarden in de verdere praktijk van het LBC:

- Het durven stellen van een weliswaar goed onderbouwde, doch indicatieve vraag. Deze is per definitie onvolledig omdat daarin nog niet geanticipeerd kan worden op de potentie van de aanbodzijde: daar is aanvullend inhoudelijk overleg voor nodig.

- Het durven indienen van een evenzeer goed onderbouwd, doch indicatief aanbod. Deze is gebaseerd op kennis van de gebouwsoort, waarin met behulp van R&D voortdurend wordt geïnvesteerd, met ruimte om dit aanbod volledig klantspecifiek te maken: daar is aanvullend inhoudelijk overleg voor nodig.

- Het derhalve itereren tussen de vraag en het aanbod met het doel om in opeenvolgende ontmoetingen zowel de vraag (voor de aanbieder) als het aanbod (voor de vrager) helder te krijgen.

- Het borgen van deze verkregen helderheid in een samenwerkingsovereenkomst, die qua inhoud bevestigd wordt na het doorlopen van een detailleringproces, het geheel uitmondend in een realisatieovereenkomst.

- Het op deze wijze procesmatig faciliteren van het ontstaan van vertrouwen en samenwerking (vanuit de eigen verantwoordelijkheid van partijen, zie ook 3.8) binnen een haalbaar niveau van transactiekosten.

- Het borgen van onderlinge beloften door enerzijds een uitwerkingsvergoeding (door de vrager) en een oplopende bankgarantie (door de aanbieder).

Voorheen had de vrager/opdrachtgever vaak zelf alle projecttouwtjes in handen zonder zich bewust te zijn hoe hard hij aan welk touwtje moest trekken. Nu is het zaak deze touwtjes goeddeels los te laten zodat er aan de aanbodzijde ruimte komt om deze kartrekkersfunctie als productverantwoordelijke partij over te nemen. Dit afstand nemen houdt een nieuwe visie in op opdrachtgeverschap waarin centraal komen te staan:

- **De functionele uitvraag:** de beperking tot díe vraagstelling waarin iedere opdrachtgever volstrekt professioneel is. Een uitvraag, gebaseerd op een grondige kennis *en visie* met betrekking tot het eigen primaire proces en de facilitaire randvoorwaarden ervoor (businessplan, zie 3.4). In deze functionele uitvraag kunnen ook proceseisen- en wensen meegenomen worden, ingegeven door belangen c.q. waarden omtrent de eigen positie in de projectorganisatie en/of kenmerken c.q. specifieke kwaliteiten van toekomstige contractpartners.

- **Beoordelingsvermogen:** de vaardigheid om aanbiedingen tegen het licht te houden van het eigen referentiekader (het integrale, functionele vraagpakket). Professionele opdrachtgevers weten of zij hierin bekwaam genoeg zijn en schakelen aanvullende expertise in mocht dit niet het geval zijn.

- **Contracteren op basis van beloften:** kiezen voor een contractpartner op basis van onderbouwd vertrouwen en inzicht in samenwerkingsmogelijkheden (zie ook 3.8) zonder dat de huisvestingsoplossing in alle details bekend is. Ter 'bescherming' worden een paar vangnetten voorgesteld (zie hieronder).

- **Budget-, kwaliteit- en tijdtransparantie:** het duidelijk stellen van grenzen, waarbij de aanbieders de randvoorwaarden mogen bepalen die noodzakelijk zijn om deze grenzen te kunnen respecteren (risicoanalyse).

Te ondernemen stappen: wat moet er nu gedáán worden?

Duidelijk is dat de opdrachtgever/vrager – als initiatiefnemer – altijd als eerste aan zet is. Hij zal zijn visie/beleid inzake huisvesting moeten formuleren (businessplan, zie 3.4) en op basis daarvan een functionele uitvraag moeten formuleren. Desgewenst kan hij zich in dit traject laten bijstaan door een externe deskundige die uitsluitend assisteert bij de formulering van de vraag en niet adviseert inzake het antwoord: de inkoopadviseur
Vervolgens wordt er een aanbestedingsproces ontwikkeld – eventueel ook met behulp van deze externe deskundige (inkoopadviseur) – met de onderdelen zoals aangegeven in bijgaand overzicht: '*stappenplan LBC-inkoopproces*' (zie de bijlage na dit hoofdstuk).

De vangnetten

In innovatieve processen is tot nu toe wel gebleken dat aanbieders in hun opportunisme 'gebruik' maken van de in een eerdere vraagstelling van opdrachtgevers 'opgesloten' vaagheid. De verleiding is zeer groot om met mooie beloften te komen die later, als men op basis van die beloften aan tafel zit als uitverkorene, toch niet meer ingelost kunnen worden. Er zijn derhalve maatregelen nodig, waarbij wel balans aanwezig dient te zijn tussen de positie van de vrager en die van de aanbieder. Enkele gedachten hierover:

- Het kiezen van de beoogde bouwpartner en het contracteren van deze partij op basis van een samenwerkingsovereenkomst, waarin een aantal taakstellende kaders zijn verwoord (GMaP, GMaT en GMiK, respectievelijk Gegarandeerde Maximum Prijs, Gegarandeerde Maximum Tijd, Gegarandeerde Minimum Kwaliteit).

- Deze bouwpartner zal pas een definitief (uitvoerings)contract krijgen als het uitvoeringsgerede pakket geheel overeenstemt met zijn eerdere aanbieding van fase 5 (zie bijlage 'Stappenplan LBC-inkoopproces'). Tot die tijd blijft de mogelijkheid bestaan dat – indien onverhoopt in redelijkheid en billijkheid (vast te stellen in mediation) zou blijken dat vrager en aanbieder toch niet bij elkaar kunnen komen – teruggevallen kan worden op de 'reservebank'.

- Het gehele proces moet vooraf geschetst en toegelicht worden zodat alle potentiële inschrijvers er hun fiat aan kunnen geven en bijgevolg het recht verliezen hierover te procederen. Dan wel hun fiat eraan te onthouden en dus niet mee mogen inschrijven.

- Dat de naar aanleiding van de 'final bid' gekozen aanbieder naar eer en geweten zijn aanbieding heeft opgesteld en die ook gestand wil doen zal blijken uit de afgifte van een oplopende bankgarantie, die bij afbreuk van het traject - voor zover toerekenbaar aan de aanbieder - zonder gerechtelijke tussenkomst onmiddellijk opeisbaar zal zijn. Dit ter dekking van door de opdrachtgever gemaakte kosten, te maken herhalingskosten en schade door tijdverlies en dergelijke.

- Vanaf het aangaan van de samenwerkingsovereenkomst vergoedt de vrager aan de aanbieder de uitwerkingskosten. Deze kosten vormen een onderdeel van de eerder gedane integrale aanbieding.

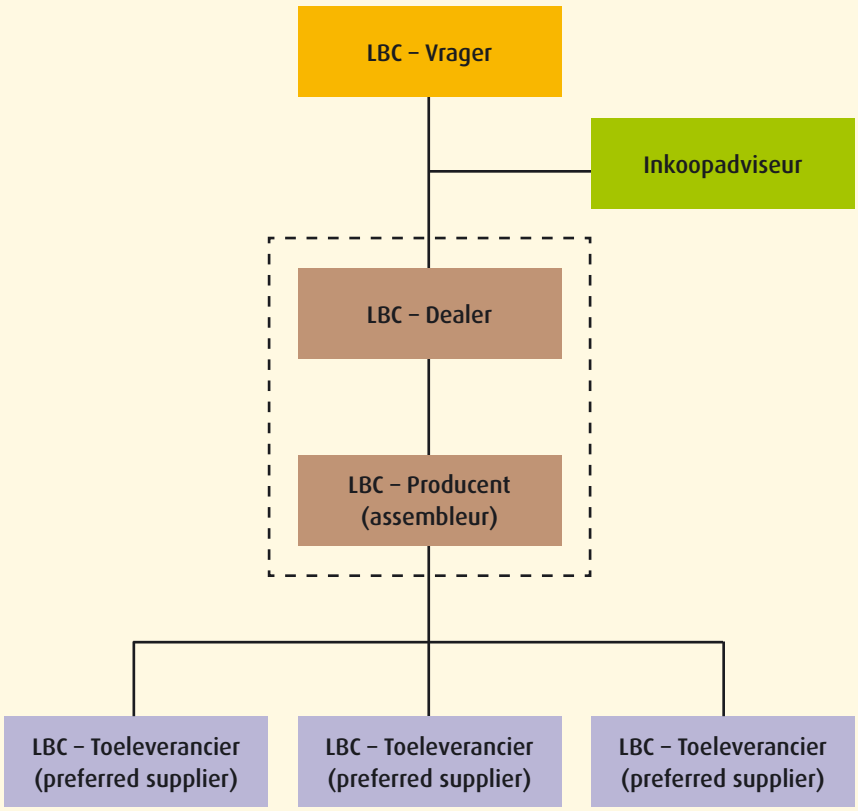
Toelichting bij het Stappenplan LBC-inkoop-proces

Uit de gebruikte termen zou abusievelijk de conclusie getrokken kunnen worden dat dit stappenplan is ingericht vanuit de praktijk van de Europese Aanbestedingen. Met dit stappenplan wordt echter een verstandig en universeel toepasbaar LBC-inkoopproces geschetst, niet meer, niet minder. Inkopen is goed nadenken over je uitvraag, de juiste aanbieders zoeken (selecteren), de beste aanbieding kiezen (gunnen) en verstandig contracteren. Het proces van globaal naar specifiek: contracteren

waarvan je zeker weet dat je het wilt hebben. In dit beeld is het derhalve belangrijk om te weten dan wel te achterhalen welk uitwerkingsniveau *voor de vrager* noodzakelijk is om zijn inkoopbeslissing op te kunnen baseren. In het stappenplan zijn deze uitwerkingsniveaus achtereenvolgens aangegeven met de begrippen 'proces', 'locatie' en 'VO-min'. Het is aan de vrager om hierop te variëren. Bijvoorbeeld: 'oplossingsrichtingen met referentiebeelden' in plaats van 'VO-min'.

Zoals in het begin van dit hoofdstuk aangegeven, komt het inkopen op de LBC-leest onder meer neer op het durven stellen van een indicatieve vraag, met daarna een proces van verheldering van zowel vraag als aanbod. Bij het stellen van de indicatieve vraag moet hij al de gunningcriteria in gedachten hebben aangezien hij op die punten juist onderscheidende oplossingen wil ontvangen. Het kan dan niet anders of in het inkoopproces komt er een onderscheid in het kiezen van één of meer aanbieders en vervolgens het kiezen van het beste aanbod. Er dient dus een tijdelijk verschil te zijn tussen specifieke selectiecriteria en specifieke (SMART gemaakte) gunningcriteria (respectievelijk de selectieleidraad en de gunningleidraad). In de selectieleidraad kan uiteraard wel het *gunningprincipe* duidelijk gemaakt worden. Sterker nog: dit is noodzakelijk. Er is dan een keuze tussen het gunningcriterium 'laagste prijs' (uiteraard een 'gruwel' vanuit de LBC-gedachte) en het gunningcriterium de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) of Economisch Meest Voordelige Aanbieding (EMVA). Zelfs is het mogelijk om in de selectieleidraad al een – niet limitatieve – opsomming te geven van EMVI-gunningcriteria: prijs, omvang stuurbudget, kwaliteit, onderhoud, flexibiliteit, doorlooptijd, risicoanalyse, kwaliteitbeheerssysteem, alternatieven (scenario's), etcetera.

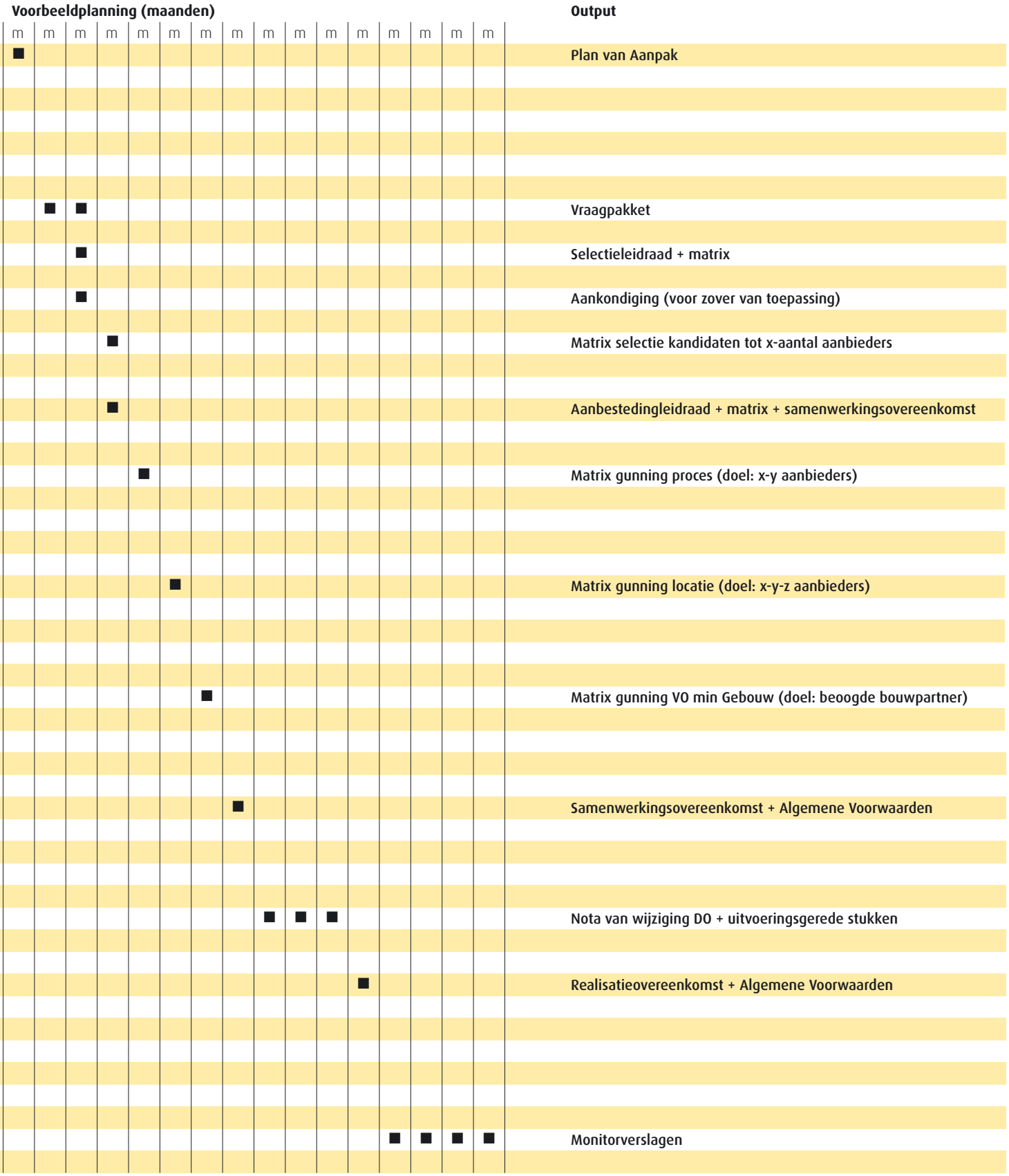
A. Schema LBC-organisatie



- Integrale (TCO), functionele uitvraag
- Vormgeven inkoopproces
- vertalen uitvraag naar inkoopdocumenten
- Weging en beoordeling van aanbiedingen
- Sectorspecialist
- Marketing, R&D
- Klantvraag, klantwaarden
- Sectorspecifieke technische oplossingen
- Componenten, bouwdelen

B. Stappenplan LBC-inkoopproces

		Omschrijving
Fase 1	1.	**Formuleren Plan van Aanpak + aanbestedingsstrategie/aanbestedingsleidraad**
		Vanuit belangen/waarden, het businessplan (zie 3.2), met onderdelen:
		- inleiding/probleemstelling
		- 'IST' versus 'SOLL'
		- projectdoelstelling (SMART - termen: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Reeel, Tijdgebonden)
		- selectie- en gunningcriteria afstemmen op projectdoelstelling
		- procesaanpak (PDCA: Plan, Do, Check, Act)
	2.	**Formuleren vraagpakket (balans kwaliteit/budget/tijd)**
		Functionele termen, integraal, eisen en wensen, toekomstscenario's; van belang voor selectie- en gunningcriteria
	3.	**Opstellen selectieleidraad + matrix minimumeisen/selectiecriteria + gunningprincipe**
		Betreft recrutering geschikte aanbieder
	4.	**Opstellen/plaatsen aankondiging (indien van toepassing: geldt voor overheidsopdrachten)**
		Principes van objectiviteit, transparantie en non-discriminatie
	5.	**Selectie x-aantal aanbieders uit kandidaten**
		Selectie door terzake deskundige commissieleden
Fase 2	6.	**Opstellen gunningleidraad + matrix gunningcriteria + samenwerkingsovereenkomst**
		Individuele kennismaking aanbieders en presentatie inkoopproces aan aanbieders
		Bevestiging status aanbieder o.b.v. instemming inkooppproces (plus afschrijvingen overigen)
	7.	**Beoordelen aanbiedingen inzake bouwproces (pre-bid)**
		Aanwijzing onderdeel bouwproces x-aantal aanbieders (tegen de achtergrond van belangen/waarden)
		Invullen gunningsinput leden gunningscommissie o.b.v. aanbiedingen
		Bevestiging vervolg inkoopproces (plus afschrijving afvaller(s))
Fase 3	8.	**Beoordelen aanbiedingen inzake uitnutten locatie (pre-bid)**
		Aanwijzing onderdeel locatie x minus y -aantal aanbieders (tegen de achtergrond van belangen/waarden)
		Invullen gunninginput leden gunningcommissie o.b.v. aanbiedingen
		Bevestiging vervolg inkoopproces (plus afschrijving afvaller(s))
Fase 4	9.	**Beoordelen aanbiedingen inzake gebouw op VO-min - niveau of oplossingsrichting (pre-bid)**
		Aanwijzing onderdeel VO-min x minus y minus z - aantal aanbieders (tegen de achtergrond van belangen/waarden)
		Invullen gunninginput leden gunningcommissie o.b.v. aanbiedingen
		Bevestiging vervolg inkoopproces (plus afschrijving afvaller(s) + definitie reservebank)
Fase 5	10.	**Contracteren LBC - bouwpartner (final bid)**
		Opstellen samenwerkingsovereenkomst met de onderdelen:
		- gegarandeerde kaders in tijd, geld en kwaliteit
		- uitwerkingsvergoeding
		- oplopende bankgarantie
	11.	**Monitoren DO naar Uitvoeringsdocumenten (twee momenten)**
		- toetsing faseresultaten (DO en uitvoeringsgerede stukken) aan vraagpakket en aanbieding
Fase 6	12.	**Contracteren LBC - bouwpartner t.b.v. uitvoering**
		Opstellen realisatieovereenkomst met de onderdelen:
		- contractuele afspraken in tijd, geld en kwaliteit realisatiefase
		- contractuele afspraken in tijd, geld en kwaliteit gebruiksperiode
		- betalings- en afrekenafspraken
		- invulling scenario's
		Afschrijven reservebank
	13.	**Monitoren uitvoering**
		Op basis van door de LBC - bouwpartner opgestelde kwaliteitsverantwoording


Voorbeeldplanning (maanden)
m m m m m m m m m m m m m m m m
Output
Plan van Aanpak
Vraagpakket
Selectieleidraad + matrix
Aankondiging (voor zover van toepassing)
Matrix selectie kandidaten tot x-aantal aanbieders
Aanbestedingleidraad + matrix + samenwerkingsovereenkomst
Matrix gunning proces (doel: x-y aanbieders)
Matrix gunning locatie (doel: x-y-z aanbieders)
Matrix gunning VO min Gebouw (doel: beoogde bouwpartner)
Samenwerkingsovereenkomst + Algemene Voorwaarden
Nota van wijziging DO + uitvoeringsgerede stukken
Realisatieovereenkomst + Algemene Voorwaarden
Monitorverslagen

Opdrachtgever
PSIBouw te Gouda
mr. Annelies Crama-van Osnabrugge

Auteurs
ir. Harry Vedder, M3V Adviespartners
ir. Stan Vermeulen, Stichting Roges

De verantwoordelijkheid voor deze uitgave berust bij de Stichting PSIBouw.
PSIBouw © 2008

Eindredactie: PSIBouw
Ontwerp: Frank'A Concept & Vormgeving, Gouda
Druk: Van Norden grafisch bedrijf, Gouda

Verspreiding van de inhoud van deze uitgave juichen wij toe, vooropgesteld dat u de bron vermeldt.

LBC-Pilot te Veenendaal Leerervaringen voor toekomstige toepassingen

PSIBouw
netwerk van vernieuwers

Postbus 420
2800 AK Gouda

T 0182 540 670
F 0182 540 671

www.psibouw.nl

11|08|2000