

De toekomst van het samenwerken



In een decor van foute grappen over aannemers zocht Henberto Remmerts twee decennia geleden naar mogelijkheden om zijn werkzaamheden anders in te richten én te beleven. Nu hij ook nog 35 jaar werkzaam is bij TAUW blikt hij samen met tal van vertegenwoordigers van onder andere opdrachtgevers en aannemers terug op de stappen die zijn gemaakt. En kijkt vooral vooruit. “Het is tijd om de principes van de Marktvisie opnieuw te laden.”

Met zo'n veertig aanwezigen in een Lagerhuis-setting werd op 5 september in Deventer uitgebreid stilgestaan bij de wijze van aanbesteden van doorgaans complexe projecten. Met daarbij de focus op 'de kunst van effectieve samenwerking'. Een voorzet hiervoor gaf Remmerts (businessleader Inkoopadvies en Contractmanagement) al eerder met zijn bijdrage aan de Modelovereenkomst Bouwteam DG 2020. Daarvoor waren er op dit vlak al ontwikkelingen als de UAVgc, het Risicomanagement 2.0 en de Marktvisie. En nu ook een dienst als Rijkswaterstaat een tweefasenaanpak hanteert, kunnen er echt grote stappen worden gemaakt.

Vijftig A4'tjes

Is bijvoorbeeld, zo stelde Marten Klein (Ingenieursbureau Amsterdam), een aanbesteding vooral bedoeld om de juiste mensen aan boord te krijgen en dat in slechts enkele weken met vijftig A4'tjes? Vergeet dan niet dat aanbesteden om marktwerking en competitie gaat en ga ook niet voorbij aan het formuleren van de gezamenlijke doelstellingen. Maar zo'n korte exercitie is misschien

wel te verkiezen boven de 'totale waanzin' van tenders die soms tot meer dan een jaar duren. Die bovendien ontzettend veel arbeidstijd en geld kosten, terwijl we ons dat niet kunnen permitteren door de krapte op de arbeidsmarkt.

In het aanbesteden zit echter iets paradoxaals. Je hebt competitie op de verschillen, terwijl je op basis van de overeenkomsten pas echt goed kunt samenwerken.

Vergeet daarom niet dat het een competitie is tussen aannemers en niet tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer.

Is een competitie dan wel de goede start van een samenwerking of kies je liever voor een methode die uiteindelijk veel meer energie, drive en spirit geeft? Ga dan met je blauwe ogen aan de slag in plaats van al die tender-uren te verbranden.

Die lef om anders om te gaan met aanbestedingsmethoden wordt nog weinig door opdrachtgevers vertoond, maar Remmerts heeft in dit kader al wel de voorzet gegeven van een bouwteam (DG 2020) waarin heel nadrukkelijk en letterlijk de samenwerking wordt geborgd.

Inkoopproces

Hoogleraar Leentje Volker (Universiteit Twente) vervolgde met de relatie tussen het inkoopproces en de samenwerking. Zorg dat je dat eerste proces goed vormgeeft, zodat er wederzijds voldoende commitment kan ontstaan. Dan wordt de aanbesteding vervolgens een goede manier om tot een effectieve en efficiënte samenwerking te komen, stelde ze. In die procedure moet dan wel het hele project goed worden doorleefd, was het commentaar uit de zaal. Als de informatie of het doorlopen van



bijvoorbeeld een concurrentiegerichte dialoog niet representatief zijn geweest voor de opgave, riskeer je dat aannemers wel beloftes doen, maar die in de uitvoering niet kunnen waarmaken.

Toch werd ook gesteld dat een aanbesteding of een contract slechts een middel is en nooit de kwaliteit van de samenwerking kan waarborgen. Waarbij je na gunning ook ineens met andere, technische mensen aan de slag moet. Die 'rare knip', tussen het inkopen

en het samenwerken, stipte Volker ook aan en die mag van haar wel worden aangepast. Waarmee ze meteen een optie aansneed, voor de uitvoeringsfase als vervolg op het bouwteammodel, waar Remmerts & co. al over nadenken.

Sociale veiligheid

TAUW co-ceo Ralph van Roessel gooide het vervolgens over een andere boeg door te pleiten voor een grotere sociale veiligheid op het werk, waar TAUW zelf in huis ook hard aan werkt. Niemand kon het oneens zijn met zijn pleidooi voor Hee, ben jij oké? Wel probeerde een enkeling het begrip 'humor' te rekken, zodat de werkvloer niet helemaal een saaie bedoening wordt. Het staat vast dat humor niet ten koste van een collega of klant mag gaan, maar soms kan een 'veilige' grap wel helpen om wat weerstand in een relatie op te bouwen. Volker riep op om in de samenwerking vooral elkaars emoties goed te checken en een soort menselijk contract af te sluiten.

'Ik roep opdrachtgevers op het goede voorbeeld te geven'

De jubilaris had zelf inmiddels ook een stevige duit in het zakje gedaan, met een schets van de weg die hij in de loop der jaren bewandelde en een blik op de toekomst. Daarbij is wel gebleken dat hij als een soort ondernemer in loondienst acteert en na al die jaren absoluut niet is ingedut. Remmerts: "De discussie vandaag bevestigt mijn pleidooi voor het anders invullen van aanbestedingen om zo opgaven makkelijker voor elkaar te krijgen. Gooi daarbij vooral nooit risico's over de schutting en denk via de menselijke kant na over wat je samen wilt bereiken."

Keerpunt

“Ik ben opgegroeid”, blikte Remmerts nog even terug, “in een werksfeer waarin de aannemer niet werd vertrouwd en kennis niet werd gedeeld.

Die tijd is gelukkig voorbij en daarbij was het keerpunt voor mij een project waarbij de meeste risico's bleken te gaan over samenwerken, onzekerheid en wantrouwen. Dat was in 2010 voor mij de motivatie om bij TAUW de adviesgroep Risicomanagement 2.0 in te richten, die ging over interactie, houding en gedrag. Sommigen kregen daar weliswaar jeuk van, maar de resultaten werden ook zichtbaar. Bewust aandacht geven aan de relatie was niet meer weg te denken in projecten.”

De Marktvisie was in 2014 een mooie vertaling van die principes, aldus Remmerts. “Het is nu tijd om die principes opnieuw te laden. Zo pleit ik ervoor om meer bij elkaar in de keuken te kijken en roep ik op om meer onderlinge stages te organiseren. Dat verbetert het inzicht in elkaars belangen. Geef de samenwerking vooral inhoud door samen te spreken over transparantie, wederkerigheid, loyaliteit, autonomie, eerlijkheid en integriteit. Wat dit betreft roep ik opdrachtgevers op het goede voorbeeld te geven. Dat verbetert ook de eigen continuïteit en al helemaal als er minder tijdelijk personeel wordt ingehuurd, want dat staat de effectiviteit in de weg.”

In 'waarde' denken

“De kern van het aanbesteden is uiteindelijk”, aldus Remmerts, “het bij elkaar brengen van de juiste partijen, waarbij vooral wordt gelet op de meest passende vorm van samenwerking. Risico's ga je vervolgens pas aan als iedere partij zich comfortabel voelt bij de risico's die hij moet beheersen. Verder vind ik hoge ambities en geen budget een gevaarlijke cocktail. De opdrachtgever dient te krijgen wat hij wil, maar dan moet daar wel een financieel passende waardering tegenover staan.

We hebben daarom de politiek nodig om uit te dragen dat ambities waarde opleveren en daarom ook iets mogen kosten. We moeten dus veel meer in 'waarde' denken en handelen, want anders komen de duurzame ambities voor 2050 niet tot hun recht. Het vraagt ook om anders te begroten. Mijn droom is dat er vanuit de levenscycluskosten keuzes worden gemaakt. En dat er over de grenzen van gemeenten en provincies wordt gekeken.”

Programmatisch inkopen

Concluderend pleitte Remmerts voor een programmatische aanpak met een programmatische inkoop, waarover TAUW eerder al de whitepaper Programmatisch inkopen publiceerde. “Daardoor krijgen marktpartijen meer zekerheid en continuïteit, waardoor ze in staat zijn te investeren en te innoveren. En daarbij hoort ook het tijd vrijmaken voor gesprekken over de onderlinge samenwerking. Ook dat is je werk.

Een tweefasenaanpak zorgt ervoor dat je de overgang van ontwerp naar uitvoering op een beheersbare manier kunt organiseren. Let er wel op dat een te innige relatie niet leidt tot ongewenste afspraken. Met transparantie en 'open boek', ook buiten de projectomgeving, voorkom je die valkuil. Samenwerken is inmiddels een verlangen geworden, waarbij trots en plezier ons helpen bij de opgaven die voor ons liggen. Het is aan iedereen in de sector om daaraan mee te doen, de urgentie uit te dragen en lef te tonen.”



Henberto Remmerts

henberto.remmerts@tauw.com

0653576332