



10 tips vanuit de ervaring met de bouw van IKC Uift

IKC Uift is gebouwd volgens het principe van Total Cost of Ownership en Gunnen op Waarde. Een vergelijkbaar proces creëren is geen inkooptruc, maar vraagt een andere houding aan zowel de zijde van de opdrachtgever als opdrachtnemer. Uit de open dag op 21 juni 2016 kwamen de volgende tips naar voren voor de totstandkoming van vergelijkbare processen:

Tip 1. Organiseer passende rol als opdrachtgever

Veel schoolleiders en bestuurders maken in hun werkzame leven maar een enkele keer een bouwtraject mee. Het formuleren van de opdracht rondom een onderwijsgebouw is dus geen dagelijkse taak van schoolbesturen. De vraag is dan ook terecht of het verstandig is een project met alle risico's die daarbij horen naar je toe te trekken en op te knippen in delen. Of dat het zinvoller is om te kijken naar manieren waarop dit proces anders kan worden georganiseerd. De wijze waarop de opdrachtgever zijn rol als bouwheer wenst in te vullen kan daarbij sterk verschillen. Laat je je leiden of gidsen? Zorg er in ieder geval voor dat de personen/partijen die gaan werken aan de opgave, passen bij de onderwijsorganisatie en zijn huisvestingsopgave.

Tip 2: Start vanuit de inhoud

Zorg dat je als opdrachtgever het beste proces op touw zet voor de door jou beoogde inhoud. Aan het begin van het gehele traject is het noodzakelijk dat je als inhoudsdeskundige een toekomstgericht kindconcept ontwikkelt. Dit leidde in het geval van IKC De Oersprong bij Stichting Essentius tot de wens voor zekerheid op de langere termijn wat betreft onderhoud en exploitatie, zodat ze zich volledig kunnen focussen op het primaire proces. Deze heldere ambitie heeft als resultaat dat bij het slaan van de eerste paal al bekend was welke kosten het schoolbestuur de komende 25 jaar heeft voor de huisvesting.

Tip 3: Vertaal de inhoud naar de juiste vraag

Om de markt te prikkelen en in de rol van expert te krijgen, moet de opdrachtgever de juiste vraag stellen. Deze vraag dient niet te worden gesteld vanuit bestaande en bekende oplossingen, maar vanuit functionele prestaties. Het denken in functionele prestaties vraagt een omslag:

De opdrachtgever moet goed onder woorden kunnen brengen wat zijn wensen en ambities zijn en welke rol toekomstbestendig onderwijs hierin heeft. Door het stellen van de juiste vraag kunnen aanbiedende partijen geselecteerd worden op basis van expertise en toegevoegde waarde, in plaats van via een concurrerende aanbieder op laagste prijs.

Tip 4: Denk vooruit bij het formuleren van de vraag

Keuzes gemaakt in de initiatieffase van een bouw-ontwerptraject zijn al snel onomkeerbaar. Met de wetenschap dat het gemiddeld 69 jaar duurt voordat een school vervangen wordt, zou je kunnen stellen dat genomen beslissingen ten aanzien van de huisvesting dus voor de komende 70 jaar consequenties heeft. Een reden om vooruit te denken en niet alleen stil te staan bij de eenmalige kosten van de investering, maar ook oog te hebben voor de kosten die ieder jaar weer zullen terugkomen.

Het rekenen met levensduurkosten in plaats van bouwkosten, de zogenaamde Total Cost of Ownership benadering (in de praktijk veelal afgekort als TCO), maakt het mogelijk te kijken naar het effect van een investering en/of ontwerpkeuze op de gehele levenscyclus van het gebouw. Een schoolbestuur kan zo de financiële impact op de langere termijn laten meewegen in zijn besluitvorming. Van traditioneel uitgevoerde projecten is het bekend dat keuzes in het ontwerp soms een factor of drie kunnen schelen in de exploitatiekosten. Door vooruit te denken, kunnen verrassingen worden voorkomen. Hierbij is het wel van belang dat de opsteller van de TCO-berekening ook een rol speelt in de daadwerkelijke uitvoering. De uitkomsten van deze berekening worden daarmee onderdeel van de te maken afspraken met marktpartijen.

Tip 5: Daag de markt uit te anticiperen op de vraag

Bouwen is een proces van voortschrijdende inzichten. Een open houding als opdrachtgever, gepaard met open vragen aan marktpartijen, leidt tot partijen die bereid zijn om de expertrol te pakken in plaats van enkel de rol van uitvoerder op zich te nemen. Voor het IKC in Uift stond bijvoorbeeld de keuze voor een compact gebouw niet vooraf vast, dit is ingegeven door het gelopen traject en de daarin gemaakte afwegingen. Door de keuze voor een compacte bouw was het mogelijk om andere gebruikerswensen te realiseren. Als de juiste vraag gesteld wordt, is het in het proces van belang om elkaar op te zoeken, in plaats van elkaar te bestrijden vanuit onderhandelingen over de prijs. Bij IKC Uift stond deze prijs op voorhand vast. De tijd in het traject is niet gaan zitten in het opstellen van juridische documenten, maar juist in het tot stand brengen van de dialoog tussen de betrokken partijen! Door een open houding in de marktconsultatie kan een juiste inschatting worden verkregen of de markt kan voldoen aan de gestelde vraag.

“Tijd is niet gaan zitten in het opstellen van juridische documenten maar in het tot stand brengen van de dialoog tussen opdrachtgever en -nemer.”

Hans Epping (directeur De Oersprong)

Tip 6: Stuur op kwaliteit, in plaats van op prijs

Het proces van De Oersprong kende een sturing op (eind)prestaties en (eind)resultaat. Binnen een bepaald budget werd de aanbieder gevraagd te komen met de voor de opdrachtgever meest waardevolle oplossing. Dit resulteerde onder meer in een gebouw met een hogere opbrengst aan (netto) vierkante meters, welke beschikbaar zijn voor de beoogde activiteiten en een grotere én voor de turnvereniging beter geschikte sportzaal. Daarnaast werd door te sturen op exploitatiekosten automatisch gekozen voor duurzaamheid!

“Wie stuurt op exploitatiekosten kiest automatisch voor duurzaamheid”

Harry Vedder (Adviseur TCO-aanbesteding M3V advies & management)

Tip 7. Breng geld en kennis samen

Om te kunnen redeneren vanuit de levensduurbenadering is het zinvol de verschillende geldstromen welke beschikbaar zijn voor de ontwikkeling en de exploitatie te bundelen. Door alle vergoedingen in één organisatie bijeen te brengen is het daarnaast mogelijk om voor hetzelfde budget meer kwaliteit te realiseren.

Het is verstandig om plannen in een vroeg stadium juridisch en financieel te laten toetsen. Het is voor schoolbesturen niet gebruikelijk in initiatieffase al een jurist (aanbestedings-/ of onderwijsrecht) mee te laten kijken naar de planvorming. De praktijk leert dat deze veelal pas wordt ingeschakeld als het te laat is. De kosten die er dan gemaakt moeten worden, zijn vaak een veelvoud van de investering waarmee dat voorkomen had kunnen worden. Een opdrachtgever doet er dan ook verstandig aan preventief alle expertise aan tafel te hebben gehad, voordat er daadwerkelijk wordt gestart met de bouw.

Tip 8: Denk integraal, zorg voor samenhang in samenwerking

Een schoolgebouw is meer dan een stapel stenen. Leerkrachten, leerlingen, samenwerkingspartners, onderwijskundigen, architecten, bouwers, installateurs, interieur- en terreininrichters: iedereen draagt bij aan de totstandkoming en het succesvolle gebruik van een schoolgebouw. Door samen te werken aan het eindresultaat wordt er gaandeweg van elkaar geleerd en wordt expertise op het juiste moment ingezet. Een duurzame werkwijze, als iedereen zijn eigen primaire proces doet is er de minste verspilling!

Tip 9: Breng risico's in kaart en dek deze af

Bouwen is niet alleen een technisch maar vooral sociaal proces. De grootste risico's bij (bouw)projecten liggen doorgaans in de relationele sfeer. Deskundigheid, samenwerkingsbereidheid en continuïteit van personen en organisaties die bij projecten betrokken zijn vormen dan ook een belangrijke succesfactor van een geslaagd project. Om deze samenwerking te bevorderen doet een opdrachtgever er verstandig aan om op bepaalde momenten in het proces voldoende tijd met alle betrokken partijen in te ruimen. Persoonlijk commitment vanuit deze personen en organisaties vormen de vonk om aan de slag te gaan en blijken uiteindelijk de brandstof om een project te doen slagen.

“Elk bouwproces, ook traditioneel, vergt een gedegen risicoanalyse en daarop gebaseerde proces- en contractbeheersing.”

Maarten Assink (Contractmanager M3V advies & management)

Tip 10: Durf los te laten

Een proces zoals het schoolbestuur bij de realisatie van het IKC in Uift heeft gelopen, vraagt om een andere manier van denken. Een andere benadering van het inkoop- aanbestedingsproces, geeft meer ruimte aan de inbreng van kennis en kunde van marktpartijen. Gemeenten en schoolbesturen hebben doorgaans moeite om af te stappen van een traditioneel bouwproces. Een andere wijze van organiseren en aanbesteden zou risico's met zich meebrengen. Wie daarop doorvraagt komt er al snel achter dat deze risico's altijd aanwezig zijn. Bij een innovatieve vorm van aanbesteden worden deze alleen al aan de voorkant van het project zichtbaar. Laat je dus niet gelijk al gevangenhouden door de onmogelijkheden, maar zorg voor een open communicatieve houding. Mogelijke risico's worden daardoor bespreekbaar, inzichtelijk en beter beheersbaar.

