

“Als ik een Chinese rip-off van een merk koop, moet ik niet zeuren dat het sneller stukgaat”

Marleen Hermans (TU Delft): “Zorg er als opdrachtgever voor dat je een reële uitvraag hebt en die goed uitlegt. Leveranciers: wees helder wat kan en wat niet kan!”



In bouw- en infraprojecten is een goede uitvraag vaak het halve werk. Vanuit daar kan een vruchtbare samenwerking opgestart worden tussen opdrachtgever en opdrachtnemers. Maar dikwijls blijkt de uitvraag een erg lastig moment in het project en dat geldt voor beide partijen. Hoe weet je als opdrachtnemer wat precies bedoeld wordt door de opdrachtgever? En hoe zorg je er als opdrachtgever voor dat de opdrachtnemers zo transparant mogelijk hun plannen kenbaar maken?

We spraken over dit onderwerp Prof. Dr. Marleen Hermans, Hoogleraar Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft en vroegen haar naar de ideale condities voor samenwerking vanaf de uitvraag.

Wat betekent samenwerken voor u in een publiek-private context?

“In mijn optiek is het bij publieke opgaven, zoals bij projecten in de publieke ruimte, noodzakelijk voor elke publieke organisatie om zo goed mogelijk samen te werken met private partijen om de doelen te kunnen behalen. Hierbij is het van belang te beseffen dat het publieke domein in een andere constellatie werkt dan het private domein en een goede samenwerking het *matchen* van deze twee werelden vereist. De samenwerking dient zo te worden vormgegeven dat het uit te voeren project aan beide kanten past bij de individuele opdrachtgevende en opdrachtnemende organisaties en hun doelstellingen.”

“Wanneer we het hebben over samenwerken, gaat het vaak over gedeelde belangen. Ik denk echter niet dat het zo werkt”

“Wanneer we het hebben over samenwerken, gaat het vaak over gedeelde belangen. Als een soort van mythe wordt gezocht naar een gedeeld belang. Ik denk echter niet dat het zo werkt. Een bedrijf heeft simpelweg een ander doel en belang dan een publieke organisatie. Er is in

mijn beleving daarentegen wel een gezamenlijke taak, een gezamenlijke opdracht. Daarnaast moet je wel respect hebben voor elkaars belangen, deze herkennen en erkennen, want pas dan krijg je een goed gesprek over waarom iets werkt of juist moeizaam gaat. Hier zijn ontzettend veel onduidelijkheden over en het is daarom heel belangrijk uit te leggen waarom je de dingen doet die je doet. De publieke kant heeft onder andere de noodzaak tot participatie, dit moet je dan ook uitleggen. Omgekeerd moet je je realiseren dat politieke turbulentie voor een publieke partij altijd aanwezig is, maar voor een marktpartij heel lastig grijpbaar is en tot verstoring van de gang van zaken leidt, en dus als vooral irritant wordt gezien. Je moet het daar echt over hebben, dat werkt in het voordeel van de samenwerking.”

Waar dien je als opdrachtgever rekening mee te houden bij de uitvraag van een maatschappelijke opgave?

“Dat zit ‘m volgens mij in de operationalisatie van wat het publieke domein vraagt bij het vervullen van de opdracht. Het gaat niet alleen om het helder krijgen van een product of dienst, maar juist ook over het helder krijgen van het proces waarbinnen dat moet gebeuren. Hoe krijgen publieke waarden vorm? Bijvoorbeeld op het vlak van culturele waarde, duurzaamheid, maar ook transparantie, participatie. Dat zijn zaken waaraan je bovenop de beschrijving van het gewenste product, bijvoorbeeld het gewenste gebouw of de infrastructuur, aandacht moet besteden in de uitvraag. Wat betekent je publieke omgeving voor jou en wat heeft een marktpartij daarmee van doen, hoe werk je dat uit? Je moet je ook bewust zijn van wat er in een maatschappelijke en politieke context wel en wat niet ‘bevroren’ kan worden in een opdracht. Sommige dingen gebeuren gewoon, gemeenteraadsverkiezingen, burgerinitiatieven, incidenten die leiden tot een beleidswijziging. Wat doe je dan? Het is zaak het hier over en weer heel nadrukkelijk over te hebben. Als opdrachtgever kan je niet genoeg tijd besteden aan het uitleggen van je uitvraag. Alles wordt gemakkelijk op papier gezet en de aanname is dat de marktpartij alles hiermee in de juiste context ziet en dat perfect gaat uitvoeren. Maar deze vorm van communicatie is voor de marktpartij vaak niet de essentie van zijn bedrijfsvoering. Het is van groot belang om de ander de kans te geven duidelijk te krijgen wat wordt bedoeld met de uitvraag en er niet zomaar van uit te gaan dat wat je op papier zet ook zo wordt begrepen.”

*“Als opdrachtgever kan je niet genoeg tijd besteden
aan het uitleggen van je uitvraag”*

“Er zijn legio situaties te noemen waar het aanbod niet *matcht* met de vraag en dit is vaak terug te leiden tot een niet goede of niet goed geïnterpreteerde vraag. Hierbij helpt het zelf in de spiegel te kijken en je af te vragen: ‘had ik kunnen verwachten dat mensen dit snappen?’. Bij het project rondom het Nationaal Militair Museum bijvoorbeeld, was bijvoorbeeld de interpretatie van het begrip ‘transparantie’ een onderwerp dat door de één heel anders werd geïnterpreteerd dan door de ander. In een consultatie- of dialoogproces kun je het daarover met elkaar hebben en beter duiden wat je bedoelt.”

“Een goede toets voor een organisatie is je af te vragen of de organisatie haar eigen uitvraag zou kunnen beantwoorden. Ik zie heel vaak dat dit niet gebeurt, met als gevolg dat er onredelijke en onhaalbare eisen worden gesteld in de uitvraag. Zo werd van een marktpartij

verwacht dat zij binnen drie maanden na *contract close* al een toets kon doen op de prestaties, terwijl het in die periode nog niet eens mogelijk was fatsoenlijk toegang te krijgen tot het gebouw waar het project plaatsvond. Soms heb je meerdere mensen nodig om een klus te klaren, maar vindt de opdrachtgever dat te duur. Dit is ook een voorbeeld van de mismatch tussen uitvraag en haalbaarheid waar ik op doel. Als je als opdrachtgever altijd voor een dubbeltje op de eerste rang wilt zitten, de laagste prijs wilt hebben, roep je over jezelf af dat de marktpartij op een zeker moment winst wil trekken. Als ik een Chinese *rip-off* van een merk koop, moet ik niet zeuren wanneer het sneller stuk gaat. Dat geldt in de bouw eigenlijk net zo. Anderzijds zouden leveranciers helderder moeten zijn in wat er kan en niet kan en wat de opdrachtgever dan zélf moet doen of aan risico's over zichzelf afroept."

"Een goede toets voor een organisatie is je af te vragen of de organisatie haar eigen uitvraag zou kunnen beantwoorden"

Hoe kom je als opdrachtgever tot een uitvraag waaruit transparantie, aandacht voor het perspectief van opdrachtnemers en een *faire* risicoverdeling blijkt?

"Wat mij betreft is dit 'simpel': door heel goed uit te leggen wat je wilt en waarom. De wijze waarop je dat doet heeft invloed op of dit leidt tot het goede antwoord. De communicatie naar marktpartijen is buitengewoon ingewikkeld geworden, mede door de hoeveelheid aanbestedingsregels en de noodzaak om binnen de lijntjes te kleuren. Een andere manier van communiceren kan veel meer opleveren. Het blijven uitleggen van je doel en goed definiëren van je vraag is wezenlijk om tot een effectieve uitvraag te komen."

"Het is een misvatting dat de eis het doel op zich is. De eis is een middel om het doel te bereiken. De opdrachtgever dient de waarom-vraag te kunnen beantwoorden. Hoe traditioneler de opdrachtgever in de samenwerking zit, hoe minder er gezegd wordt over de waarom-vraag. Dan is het moeilijker te doorgronden waarom de opdrachtgever het zo heeft gewild."

*"Hoe traditioneler de opdrachtgever in de samenwerking zit,
hoe minder er gezegd wordt over de waarom-vraag"*

"Er is vaak veel meer ruimte dan er genomen wordt, hoewel het ook voorkomt dat er meer ruimte genomen wordt dan er is. Dit is een lastig spanningsveld en het komt erop neer dat je elkaar iets moet gunnen: functionele criteria creëren ruimte. Maar op het moment dat er oplossingsruimte ontstaat, moeten partijen ook accepteren dat er verschillende oplossingen mogelijk zijn en leren soms hun verlies te nemen. Gezien de omvang en belangen die spelen bij projecten is dat steeds moeilijker en dus een dilemma in de samenwerking."

"Er is wat mij betreft daarnaast weinig aandacht voor organisatorische inbedding bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, dit moet met zorg en aandacht begeleid worden. Stel je potentiële opdrachtnemers de vraag of de aanpak van een project past bij hun bedrijfsorganisatie. En wat ze eraan gaan doen om dat zo te krijgen. Wees als opdrachtgever

open over het feit dat je het project samen met de opdrachtnemer tot een succes wilt maken. Als je daar gesprekken over hebt, gaat dat in grote mate het succes beïnvloeden.”

Wat kun je als opdrachtnemer doen om te sturen op een positieve toekomstige samenwerking met de opdrachtgever?

“Het is voor opdrachtnemers belangrijk om binnen de eigen organisatie het gesprek aan te gaan over hoe je het samenwerkingsverband aangaat. Zonder *support* en *sponsorship* binnen de eigen organisatie overleef je het niet. Maar opdrachtnemers zouden ook aan opdrachtgevers en hun medewerkers expliciet duidelijk kunnen maken wat zij van hen verwachten. Dit vereist professionaliteit en bekwaamheid. Spreek iemand erop aan als hij niet handelt zoals het zou moeten.”

“Het is erg traditioneel mensen niet aan te spreken op de dingen”

“De ruimte binnen en rondom aanbestedingen is groter dan vaak gedacht wordt. Opdrachtgevers zouden meer de ruimte voor interactie op te zoeken. Maar opdrachtnemers dienen ook proactiever te handelen; altijd respectvol, maar ze mogen wel iets verwachten van de opdrachtgever. Vaak is dit nog te reactief en wordt er gemopperd, maar zelf zitten ze ook gewoon aan tafel om er iets aan te kunnen doen. Het is erg traditioneel mensen niet aan te spreken op de dingen. Daarbij moet wel gezegd worden dat lang niet alle opdrachtgevers het gewend zijn om te worden tegengesproken. Als we het gesprek voeren wordt het resultaat beter, dus dit vraagt iets van twee kanten.”

Hoe selecteer je na de uitvraag de beste partij om de opgave te gaan realiseren?

“Eén van de wezenlijke dingen hierbij is dat je goed nagaat wat voor leverancier je eigenlijk zoekt om je vraag te beantwoorden. Het doen van marktonderzoek is hier een goed middel voor. Wat ik voornamelijk bij lagere overheden, corporaties en kleinere publieke opdrachtgevers zie is dat er teveel automatismen zijn in het kiezen van leveranciers; men kiest snel voor de eigen, bekende partijen. De vragen ‘wat voor partij past bij dit project’, ‘bestaat zo’n partij?’ en ‘hoe moet ik die selecteren, welke eisen moet ik stellen?’ zijn hierbij relevant. Tegelijkertijd is het belangrijk je af te vragen of je leveranciers wel aan de kant durft te zetten, of dat politiek aanvaardbaar is en of de combinatie van werkzaamheden wel te vinden is in één partij, of dat er twee of meerdere nodig zijn.”

“Sommige leveranciers zitten er al zo lang, dat het de vraag is of zij nog wel de beste partij zijn”

“Sommige leveranciers zitten er al zo lang, dat het de vraag is of zij nog wel de beste partij zijn. Er dient een verzakelijking op te treden, maar tegelijkertijd is realisme vereist. Wat verwacht je van marktpartijen en is dit nog wel realistisch? Als de vraag niet op orde is gaat de ander het echt niet beter doen. Hier wordt vaak nog te makkelijk over gedacht, terwijl de basis van het probleem ergens anders ligt dan bij de leverancier. In welke mate sluit de vraag aan bij het bedrijfsproces van de ander? En in hoeverre kan je verwachten dat ‘ie gaat doen

wat 'ie normaal doet? Kijk naar de andere partij, hoe die in elkaar zit en voor wie hij werkt. Je verwacht een excellente prestatie en die wordt onder andere bereikt bij een goede *match* tussen vraag en aanbod.”

Hoe houden we de samenwerking op de langere termijn fris?

“Zorg dat je in gesprek blijft en blijf jezelf erop attenderen wat er in je eigen organisatie gebeurt en wat dat betekent voor de opdrachtuitvoering. Daarnaast houdt vergeving de relatie op de langere termijn goed; zeker als je langdurig aan elkaar gekoppeld bent is dat heel belangrijk. Je moet soms even slikken, maar je komt elkaar - ook bij kleinere projecten - altijd weer tegen. Het is een cliché maar wel echt waar: ga met de ander om zoals je ook zelf zou willen dat er met je wordt omgegaan. Evalueer eerlijk en begin niet bij de tegenpartij maar begin bij jezelf.”

Wij spraken Marleen in de voorbereiding op de PPS Conventie 2018, waar zij als gastdocent optreedt binnen de mini MBA ‘Leer Samenwerken in 2 uur’. Ze gaat hierbij in op de ijzeren wetten binnen haar vakgebied, samen met nog vier andere toonaangevende docenten op het gebied van samenwerken. De PPS Conventie wordt op 30 mei 2018 georganiseerd door PPS Netwerk Nederland op het Ministerie van IenW (Rijnstraat 8) in Den Haag.