



FOTO: DANIELLE VAN GILS

## Ramon Janssen

(Heijmans N.V.), projectdirecteur DBMO van het Nationaal Militair Museum

“Aan onze bieding voor het Nationaal Militair Museum (Soesterberg) hebben we ruim een jaar gewerkt. Eerst hebben we de klantwensen in kaart gebracht: wat drijft die opdrachtgever nou? Die wensen zijn meegenomen in de ontwerpfase, waarin we verschillende disciplines vanaf de start van het project bij elkaar hebben gezet: landschapsarchitectuur, interieurontwerp, installatietechniek, museale inrichting, bouw en infra. Hierdoor was de afstemming optimaal. Zo konden we bewust een keuze maken voor bijvoorbeeld materialen die voor de bouw als te duur zouden worden bestempeld, maar die zich zouden terugbetalen in de onderhoudsfase.”

“Het is goed geweest dat we relatief lang hebben gewacht met de ontwerpkeuze. We hebben de tijd genomen om aan verschillende concepten te rekenen – wat kost één gebouw, wat twee, et cetera. Dit zorgde ervoor dat we volledig in ons concept geloofden en in staat waren dat over te brengen. Tijdens de dialoog hebben we samen met de opdrachtgever de gestelde kaders verkend om te zorgen dat ons concept daarbinnen mogelijk was.”

“In ons voorstel is steeds gekozen voor ‘zoveel mogelijk kwaliteit voor het beschikbare budget’. Bij een DBFM-contract (*Design, Build, Finance, Maintain, Operate*) kun je door de financiering te optimaliseren meer bereiken in de fases van de bouw en die van het onderhoud. Op basis van de door Rebel gemaakte modellen, konden wij de strategische keuzes maken.”

# Meer waar voor je geld

Op de markt zijn regelmatig producten in de aanbieding en ligt ‘meer waar voor je geld’ binnen handbereik. Maar hoe krijg je zoveel mogelijk *value for money* als het om een ziekenhuis, snelweg of museum gaat? Change Magazine vroeg het specialisten uit winnende PPS-consortia.

DOOR BEREND VAN ZEGGEREN

Steeds vaker worden grote overheidsinvesteringen gerealiseerd in PPS-constructies (publiek-private samenwerking). Anders dan bij een traditionele aanbesteding bemoeit de overheid zich daarin niet met de details van de uitvoering, maar stuurt volledig op het gewenste einddoel en de functionaliteit. Marktpartijen worden voor lange tijd gecontracteerd om zowel ontwerp, bouw, financiering, onderhoud en soms ook exploitatie te verzorgen.

“Eén van de, zo niet de belangrijkste redenen voor de introductie van deze PPS-contracten is het realiseren van meerwaarde (*value for money*) voor de gebruiker,” zegt Rutger te Grotenhuis. “Meer kwaliteit tegen dezelfde kosten, of dezelfde kwaliteit tegen lagere kosten.” Standaardisatie van het proces en van de contracten heeft de ‘setting’ voor PPS-projecten in de afgelopen tien jaar sterk verbeterd en klaargemaakt voor de forse pijlpijn van projecten die het Rijk recentelijk aankondigde. De PPS-sector heeft zich geprofessionaliseerd en daarmee komt de nadruk te liggen op het realiseren van meerwaarde binnen die ‘setting’. Partijen die dit het best hebben begrepen, hebben – op voorwaarde dat de gunningscriteria goed in elkaar steken – de grootste kans om de aanbesteding te winnen.

Zoveel mogelijk *value for money*, hoe doe je dat? Vier specialisten uit de winnende consortia ‘A-Lanes A15’ en ‘Nationaal Militair Museum’ lichten een tipje van de sluier op over de succesfactoren bij het verkrijgen van de opdracht.



## Dick van Wageningen

(Claus en Kaan Architecten), architect van het Nationaal Militair Museum

“Eén van de belangrijkste punten is de integrale aanpak die we hebben gehanteerd. Naast de door de opdrachtgever gevraagde specialismen hebben we ook ongevraagde disciplines betrokken. Een goed voorbeeld daarvan is een specialist op het gebied van *wayfinding*. Die houdt zich bezig met de manier waarop mensen zich door een museum bewegen. Het klinkt misschien banaal, maar de locatie van de toiletten draagt voor de bezoeker bij aan de beleving van een museum. In een traditioneel proces wordt pas later over de precieze inrichting nagedacht. Door alle disciplines vanaf de start van het project te betrekken hebben wij een optimaal ontwerp kunnen maken.”

“Wij zien het opnemen van het onderhoud en de lange looptijd van het contract als een positieve ontwikkeling. Het dwingt je nog beter over je ontwerp na te denken. In de realisatie maak je dan wellicht keuzes die nu geld kosten, maar over 25 jaar geld gaan opleveren. Daar gaat PPS in mijn ogen over: de kans wordt je geboden om echt een integraal ontwerp te maken. Dat kan op traditionele wijze niet zo goed: daar heeft iedereen na elkaar zijn inbreng en kun je, wanneer de grote beslissingen genomen zijn, niet zoveel meer veranderen. In dit ontwerpproces is dat wel mogelijk.”

## PPS-consortia

*A-Lanes A15 werkt in opdracht van Rijkswaterstaat aan de verbreding van de A15 tussen de Maasvlakte en het Vaanplein. Het consortium bestaat uit Ballast Nedam, John Laing, Strabag en Strukton.*

*In Soesterberg wordt in opdracht van het ministerie van Defensie het nieuwe Nationaal Militair Museum gebouwd. Het consortium Heijmans PPP bestaat uit Heijmans Utiliteitsbouw BV, Burgers Ergon BV, AAFM Facility Management, Vermaat Horeca Exploitatie Holding BV, Claus en Kaan Architecten BV, H+N+S BV, Kossmann.deJong BV, ABT en Deerns.*

## Gideon Tilburgs

(John Laing), Financial Team Leader van A-Lanes A15

“PPS-projecten kenmerken zich door een lange looptijd en de samenkomst van disciplines. Succesvol worden ze door goede integratie van disciplines en de juiste timing in het plan. Een belangrijke succesfactor bij ons was het sterke consortium. Wij hebben gekozen voor partijen waarmee we al eerder successen hebben behaald. Je weet dan wat de ander kan. De manier van samenwerken is ook belangrijk. Wij zijn met alle teams in één ruimte gaan zitten.”

“Onderweg kun je met allerlei problemen worden geconfronteerd en het is zaak die vroegtijdig te ondervangen. Door financieel handig te werk te gaan, kun je bijvoorbeeld een technisch probleem oplossen. Als je financiële bescherming wilt inbouwen voor doemscenario's, kun je daarop anticiperen door onderhoudspatronen aan te passen. Je kiest er dan bijvoorbeeld voor dat de werkzaamheden niet in één jaar, maar verdeeld over twee jaar worden uitgevoerd.”

“Rebel heeft ons geholpen met het optimaliseren van de bieding door het doorrekenen van verschillende scenario's. Je kunt bijvoorbeeld de weg nu super opleveren – zonder onderhoud – of net aan en met veel onderhoud later. Je kunt 24 uur per dag bouwen, of alleen tussen 8 en 4. Met Rebel hebben we tot een uur voor sluiting nog aanpassingen gedaan in onze bieding. De uitslag wordt wel op hoofdlijnen bekendgemaakt, maar de precieze inhoud van de biedingen blijft geheim. Ik geloof dat je nooit op 1 element wint, het is het totaalplaatje dat moet kloppen.”

## Erik Aal

(Ballast Nedam), projectdirecteur EPCM\* van A-Lanes A15

“Je hebt je vermoedens, maar het blijft altijd geheim wat de andere consortia wel en niet hebben gedaan in hun bieding. Wat wij goed hebben gedaan, is alle belangrijke beslissingen doorrekenen met behulp van life-cycle-modellen. Dat werkte als een enorme stimulans om op zoek te gaan naar betere alternatieven. Dat is heel inspirerend geweest. Hoe krijgen we functionaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs? Daar zijn andere aanbieders wellicht conventioneel te werk gegaan.”

“Ik zie DBFM (*Design, Build, Finance, Maintain*) als een enorme stimulans voor het innoveren van de sector. Dan heb ik het niet alleen over prachtige nieuwe ontwerpen, maar juist ook over de manier van werken. Mede door het internationale karakter van ons team hebben wij onze blik verruimd en zijn we in het buitenland gaan kijken. Daar leerden we van dat we veel zaken anders konden aanpakken.”

“Wat in onze bieding goed is gelukt, is de aansluiting van het financiële model op de planning van de bouwwerkzaamheden. Naast de financiële tools zoals de life-cycle-modellen heeft Rebel een positieve inbreng in het team gehad door hun ambitieuze houding. We hebben het beste in elkaar naar boven gehaald; voor veel teamleden was dit één van de mooiste periodes in hun werkzame leven.”

\* EPCM staat voor Engineering, Procurement, and Construction Management