

Gebiedsontwikkeling staat of valt met

Goed opdrachtgeverschap veronderstelt volgens Friso de Zeeuw en Fred Schoorl verantwoordelijkheid, visie en volharding. Hoe belangrijk opdrachtgeverschap is blijkt uit de terecht aandacht die daarvoor al veel langer in het architectuurbeleid wordt gevraagd.

De eerste architectuurnota Ruimte voor Architectuur (1991) vormde zelfs een omslagpunt, met veel aandacht voor de verschillende opdrachtgevers. Het nieuwe maatschappelijke en culturele elan kwam begin jaren negentig al lang niet meer alleen van publieke zijde. Eenzelfde 'slag' naar goed opdrachtgeverschap moet nu gemaakt worden in de nog complexere gebiedsontwikkeling. Want ook hier ligt gemakzucht, kort gewin, apenrotsgedrag, incompetentie, gebrekkig leiderschap en wat al niet meer om de hoek. Roepen om de publieke rijksmecenaten tegen verrommeling en ander kwaad helpt dan ook niet. Niet meer rijksbeleid, maar beter opdrachtgeverschap zal soelaas moeten bieden. Het initiatief en de regie verschuiven daarbij van de publieke kant naar de private en particuliere kant. Met het verschuiven van rollen en verantwoordelijkheden komt de vraag naar opdrachtgeverschap centraal te staan.

Cruciaal

In de nieuwe standaard voor opdrachtgeverschap bij gebiedsontwikkeling is het vermogen om partijen en disciplines te verbinden cruciaal. Een goed zicht op het speelveld en het begrijpen van elkaars belangen zijn daarbij onontbeerlijk. Eveneens cruciaal is een gevoel voor ondernemerschap. Ondernemend opdrachtgeverschap betekent durven initiëren, beslissingen nemen, creatieve oplossingen verzinnen en daarbij verder kunnen kijken dan de traditionele schotten en schuttingen. Het is al vaker gezegd, maar het blijft onverminderd van

De praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft en het Nirov presenteren één dezer dagen de publicatie Output 10 'Goed opdrachtgeverschap als opdracht'. De publicatie is verkrijgbaar voor € 2,50 (Nirov-leden) of voor € 3,75 (niet-leden) via www.nirov.nl/output10

belang: het succes van het proces is afhankelijk van de inzet van personen. Leiderschap, innovatief denken, verbindingsvermogen en verantwoord risico's nemen: allemaal onmisbaar voor het trekken van de kar. Voor een nieuwe standaard van gebiedsontwikkeling is een nieuwe standaard van goed opdrachtgever-

“
De achterban
zal betrokken
moeten zijn
”

schap nodig. In een uiterst complex werkveld. Niet als oefening in procesmatige schoonheid, maar als harde noodzaak voor een imperfecte, niet-transparante praktijk. De kern van goed opdrachtgeverschap is een scherp zicht op onderlinge verbanden, met goed gevoel voor proces en belangenmanagement. Dat verbinden van belangen en disciplines is cruciaal. Een effectieve bestrijder van de

verkokering is dan het meest succesvol. Het lijkt erop dat het bewustzijn hierover bij alle spelers groeit. Riek Bakker schudde met haar commissie al even aan de boom. Het manifest van bijvoorbeeld AM, Bouwfonds en ING Real Estate is maar één van de signalen dat de lessen doordringen. Nu de praktijk nog.

Detailbemoenens

'Usual Suspects, unusual behaviour' zijn nodig voor gebiedsontwikkeling. De publieke partijen zijn meestal de 'usual suspects' als het gaat om opdrachtgeverschap. Van de drie hoofdmodellen voor samenwerking met marktpartijen – concessie, joint venture (pps) en het traditionele model – gaat bij hen een duidelijk verschillend opdrachtgeverschap uit. Bij het concessiemodel (Bijvoorbeeld: Ypenburg in Den Haag, Nieuw Crooswijk in Rotterdam, Oud IJmuiden in Velsen het het Wagnerplein in Tilburg) bijvoorbeeld is natuurlijk het vooraf kunnen stellen van heldere kaders – en dus weten wat je wilt – cruciaal. Hoe complexer een project, hoe meer dit van de overheid vraagt. De publieke partijen moeten zich oefenen in, wat voormalig DG-Ruimte Ineke Bakker noemde, "de kunst van het loslaten, maar niet laten vallen". Heel belangrijk is dat de publieke opdrachtgever de commerciële en maatschappelijke wereld kent, een competente en krachtige (tegen)speler is en ook in volgende fasen de productie en resultaten controleert. En dat het efficiënt gebeurt, zonder veel verlies aan ambtelijke procedures en

detailbemoenens. Tijdens recente discussies over het concessiemodel werd duidelijk dat in de vakwereld het aantal voorstanders van dit model groeiend is. De behoefte om voor de toepassing van dit model de voorwaarden te concretiseren en te verdiepen is niettemin groot. Soms kiezen opdrachtgevers nu al bewust voor dit model en de daaraan gekoppelde voordelen van efficiency, helderheid en risicoperking voor de overheid. Nieuw aan het front zijn de maatschappelijke organisaties. In



Als het gebied de Amsterdamse Wallen in zijn

WIE DE KAR TREKT OF DUWT MAAKT NIET ZOVEEL UIT

Uit de publicatie 'Opdrachtgeverschap' blijkt dat het opdrachtgeverschap bij gebiedsontwikkeling niet alleen een andere praktijk, maar ook ander gedrag, kennis en competenties vergt. De vraag is of we met een vernieuwd opdrachtgeverschap een mooi repertoire kunnen opbouwen voor gebiedsontwikkeling. De geïnterviewden benoemen een viertal cruciale zaken voor de toekomst van gebiedsontwikkeling. Helemaal nieuw zijn die punten natuurlijk niet, maar het toont eens te meer het belang aan. Achtereenvolgens zijn dat:

- De acceptatie van de verschuiving van het opdrachtgeverschap van het publieke naar het private en particuliere domein. Cruciaal is dat de overheid daarbij de kaderstelling verbetert, waarbinnen andere partijen kunnen uitvoeren. Met de acceptatie van wederzijdse afhankelijkheid als kracht, zullen private partijen met name hun kennis en expertise (markt-kennis, procesmanagement, organisatie en risicobeheersing) kunnen inzetten.
- Het belang van de fase van voorverkenning. Bijna alle sprekers zien de sleutel

voor effectievere gebiedsontwikkeling in de eerste fasen van probleemverkenning, analyse, oplossingsstrategieën en kaderstelling.

- Het professioneel opereren van een kaderstellende overheid, die duidelijke afspraken maakt over politieke risico's en ruimte geeft voor uitvoering. Hierbij kunnen publiek-private samenwerkingsvormen per geval verschillen.
- De regievraag bij gebiedsontwikkeling kent geen algemene toverformule. Per fase kan de regie verschillen, of het nu over voorverkenning, verkenning, planstudie of realisatie gaat. Veel opdrachtgevers blijken in deze publicatie tamelijk pragmatisch: wie de kar trekt of duwt maakt niet zoveel uit, zolang we maar met dezelfde kar bezig zijn. Algemeen wordt gezien dat het formuleren van een gezamenlijke visie en gedeelde doelstellingen de vraag naar opdrachtgeverdan wel opdrachtnemerschap overstijgt. Vanuit de erkenning van de verdeelde belangen focussen op het gedeelde belang is de belangrijkste succesvoorwaarde. Procesarchitectuur blijft dan van belang.

Hernieuwde aandacht voor het bouwteam

Het bouwteam contract-model wordt veel toegepast. Het Instituut voor Bouwrecht (IBR) heeft recentelijk een begin gemaakt met een breed onderzoek naar dit voor de praktijk van groot belang zijnde model.

Uit een recent onderzoek van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) blijkt dat het bouwteam in de gww sector door 31 procent van de bedrijven wordt gebruikt en in de B&U sector door 34 procent. Berichten die het Instituut de laatste paar maanden bereiken, duiden er op dat op dit moment veelvuldig van het bouwteam model gebruik wordt gemaakt. Daarbij kan gemeld

worden dat bij de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft twee afstudeerstudenten bezig zijn met scripties waarbij dit model een belangrijke rol speelt. Reden om eens bij dit model stil te staan.

Expertise

Wat is het bouwteam model? Het bouwteam model is een contract-model, waarbij de uitvoerende partij deelneemt aan de ontwerptafel. Het bouwteam dient dan ook onderscheiden te worden van het ontwerpteam, dat gevormd wordt door raadgevend ingenieurs en architecten. Wat is het voordeel van het bouwteam model? Het voordeel is dat de specifieke expertise van de aannemer op het gebied van uitvoeren meegenomen wordt bij het ontwerpen. De ervaring leert dat dat efficiënt is, omdat typische uitvoeringsconsequenties van ontwerpdetails al

vroeg meegenomen kunnen worden. Zij leiden in de uitvoering dan tot minder of geen vertraging. Waarom een onderzoek naar het bouwteam?

Een jaar geleden heeft het IBR het initiatief genomen om het bouwteam contract aan een breed en fundamenteel onderzoek te onderwerpen. Een onderzoek naar het bouwteammodel is nodig, omdat er ondanks de voordelen aan het model nog wel wat haken en ogen aan zitten. Daarbij gaan in de eerste plaats de gedachten uit naar de aansprakelijkheidsverdeling tussen de deelnemers aan de ontwerptafel en de overige contractuele verhoudingen. Voorts is er de aanbestedingsrechtelijke kant van het model van belang voor overheidsopdrachtgevers. De aannemer die deelneemt aan de ontwerptafel doet dat mede vanuit de hoop dat hem het werk gegund

zal worden. Het VGBouwmodel uit 1992 heeft voor die overgangsfase van ontwerpactiviteiten/contract naar uitvoeringsactiviteiten/contract een regeling. Maar het gebruik van die regeling door de overheid is niet mogelijk, want volgens dat model wordt er onderhandeld etcetera. Van een echte aanbesteding is geen sprake. Hoe dus de uitvoeringswerkzaamheden aan de meewerkende aannemer aan te besteden? En: hoe de aannemer door een aanbestedende dienst te selecteren voor zijn werkzaamheden in de ontwerpfase? Naast deze theoretische aspecten zal er een praktijk gericht onderzoek zijn met als doel het in kaart brengen van het gebruik van het bouwteam en de wensen die er in de praktijk bestaan. Dit alles moet resulteren in een tweetal handleidingen: een voor de juristen (een

handboek) en een voor de praktijk (een leidraad bouwteam).

Resultaten

Het onderzoek is mogelijk gemaakt door de Stichting Collectief Onderzoek voor de gww sector en het Ministerie van VROM. Voor het onderzoek is van belang dat de ervaringen met het bouwteam kenbaar worden gemaakt aan het Instituut voor Bouwrecht. Mensen met ervaringen op dit gebied worden verzocht zich te wenden tot het Instituut voor Bouwrecht (info@ibr.nl). Het onderzoek neemt een jaar in beslag; naar verwachting worden de resultaten eind 2008 dan wel begin 2009 gepresenteerd.

Prof. mr. dr. M.A.B. Chao-Duivis
Directeur Instituut voor Bouwrecht
en hoogleraar bouwrecht TU Delft
MabChao@IBR.NL

opdrachtgeverschap

de razendsnel om zich heen grijpende mode van gebiedsontwikkeling zijn zij een krachtige factor. De commissie van Riek Bakker pree in haar rapport juist deze groep vanwege de snel groeiende kennis en competenties. Toch zullen zij als (mede)opdrachtgever in gebiedsontwikkeling geconfronteerd worden met dilemma's. Allereerst is daar natuurlijk het aan tafel komen en als opdrachtgevende partij geaccepteerd worden. Daarbij is de omslag van klassieke

bezwaarmaker naar moderne coproductent gevoelig en niet eenvoudig. De achterban zal betrokken moeten zijn, in plaats van in toom gehouden te worden. Het behouden van identiteit en imago, of het schoenmaker blijf bij je leest-principe, is voor deze partijen in een rol als opdrachtgever wezenlijk.

Gevormd

Er zijn nog veel goede opdrachtgevers nodig en er zullen er nog veel opgeleid en in de praktijk ge-

vormd moeten worden. De praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft en het Nirov, dat met een aantal publiek-private partners samenwerkt in het meerjarenprogramma Gebiedsontwikkeling, doen hun best.

Friso de Zeeuw en Fred Schoorl
Respectievelijk praktijkhoogleraar
Gebiedsontwikkeling TU Delft en
directeur NIROV, Den Haag

COLUMN/LEENES

Experimentereiland

Een polder voor de Hollandse kust in de Noordzee? Dé oplossing voor het ruimtegebrek in de Randstad? Nogal wat mensen reageerden sceptisch op de door de Tweede Kamer omarmde motie van CDA-Kamerlid Joop Atsma waarin wordt gevraagd de mogelijkheid van zo'n kunstmatig eiland te 'verkennen'. Waarom niet liever gebruik gemaakt van de in Noord-Nederland nog volop aanwezige ruimte, luidde menig reactie.

Los van het feit dat Atsma's voorstel mogelijk is ingegeven om zijn eigen woonplaats in het nog rustige Friesland te vrijwaren van hordes volksverhuizende Hollanders, kan ik mij zulke reacties wel indenken. Zeker als je ziet hoe vrijblijvend het wordt gebracht en al helemaal als je ziet hoe anderen er mee aan de haal gaan.

Neem het Innovatieplatform onder leiding van Jan-Peter Balkenende. Twee jaar geleden nog het mikpunt van kritiek vanwege gebrek aan resultaat. Het troetelkind van de premier kreeg dit voorjaar niettemin de kans op een doorstart met sterke bezetting: een cast met onder andere drie ministers en zeven leden uit het bedrijfsleven. Het platform besloot onlangs als eerste zichtbare wapenfeit om volgend jaar januari een creatieve bijeenkomst te beleggen om in één dag 'alle haken en ogen op te lossen' rond een kunstmatig eiland op zee. Weliswaar een besloten vergadering - burgers mogen meedenken via een website - maar wel een multidisciplinaire brainstorm mét ingenieurs, projectontwikkelaars, baggeraars, wetenschappers, ngo-ers en financiers. Atsma kan tevreden zijn. Of toch niet? Want bedoelt hij wel hetzelfde als het platform? Dat valt te bezien.

De Innovatieclub spreekt namelijk cryptisch over een 'experimentereiland'. Een eiland - voor de beeldvorming in de vorm van een tulp - waar

de watersector en de duurzaamheid nastrevende energietransitiesector 'dringend behoefte' aan zouden hebben. Een project dat ruimte biedt om 'straks antwoorden te hebben op bijvoorbeeld klimaatverandering, ecologie en economie'. Onverwacht is deze insteek van het platform bij nadere beschouwing niet. Zeker niet als erbij wordt vermeld dat één van de trekkers van de bijeenkomst in januari platformlid prof. Suzanne Hulscher is. Deze waterexpert aan gene zijde van Nederland (TU Twente) kent de Noordzee namelijk 'op haar duimpje'. Enkele jaren geleden won zij de Minerva



prijs van de Stichting Fundamenteel Onderzoek der Materie voor haar studie naar het ontstaan van zandgolven en zandbanken op de bodem van de Noordzee. Wat nog

van pas kan komen bij de aanleg van zo'n proefpolder. Maar los van dat al: wat wordt het nu? Een laboratoriumeiland op volle zee van het type Hulscher waar deskundigen naar hartelust kunnen experimenteren met onvermoede doch broodnodige innovaties? Of wordt het een Atsma-polder met een tweede Schiphol waar tienduizenden Vinex-stedelingen klagen over de zenuwslopende combinatie van vliegtuiglawaai met het onophoudelijk geluid van branding, schreeuwmeewen en zeewind? Een beetje duidelijkheid zou welkom zijn.

Jelle Leenes
Bestuurslid Nederlandse
Waterbond,
Utrecht
jelle.leenes@freeler.nl

Nieuwe impulsen voor De NieuwBouw

Heel veel reacties kreeg het bestuur van De NieuwBouw, op het bericht: Heeft De NieuwBouw nog toekomst? Cobouw reageerde met het artikel "De NieuwBouw gaat deuren sluiten" en "De NieuwBouw zoekt balans tussen werk en privé." Bij Building Innovation vroeg men zich af of "De NieuwBouw gek was geworden". Volgens het bestuur is dit geenszins het geval. De tijd was rijp voor zelfreflectie.

De bouwenquête was in 2004 aanleiding om 'De NieuwBouw, Het netwerk van een nieuwe generatie professionals in de bouwsector' op te richten. Missie: De nieuwe generatie professionals de bouwsector laten vernieuwen. De afgelopen drie jaar hebben veel leden allerlei activiteiten en projecten opgepakt en zodoende hun steentje aan vernieuwing bijgedragen. Het Klimaatprogram-

ma, MeiMatchMaand, Innovatieprijs, De gebruiker bepaalt, kortom: te veel om op te noemen.

Enquête

De NieuwBouw is dan ook niet zomaar een borrelclub, maar een club die de daad bij het woord voegt. Ondanks al deze activiteiten én een groeiend aantal leden, inmiddels ruim 1400, blijkt het steeds moeilijker om leden te stimuleren tot een actieve bijdrage. Dat was de voornaamste reden waarom wij de toekomst van ons netwerk ter discussie wilden stellen. We hebben gekozen om dit te doen op een transparante manier middels een enquête en een bijeenkomst. Vragen die hierbij centraal stonden waren onder andere: Wordt de missie nog gedragen door de leden? En is De NieuwBouw nog van toegevoegde waarde voor de



De NieuwBouw, Het netwerk van een nieuwe generatie professionals in de bouwsector

sector? Op 6 december hebben we de resultaten van de enquête teruggekoppeld en aan de hand daarvan de discussie gevoerd over het bestaansrecht en onze toekomst.

Aansluiting

Het merendeel van de leden ziet De NieuwBouw als zakelijk

netwerk en nuttig informatiekanaal. Vernieuwing, innovatie en het bestrijden van verstarring zijn hier onlosmakelijk aan verbonden. Iedereen was het erover eens dat de boodschap die het netwerk uitdraagt 'vernieuwing' moet zijn en blijven. Om die boodschap uit te dragen blijven projecten belangrijk, maar is ook communicatie van essentieel belang. Aansluiting zoeken bij bredere, maatschappelijke thema's kan hierbij zeer nuttig zijn. De manier om die thema's te kiezen en daadwerkelijk te kunnen bijdragen aan noodzakelijke veranderingen is: kennisdeling, ambitie, maar vooral lef.

Het netwerk van een nieuwe generatie professionals in de bouwsector heeft een rol in het bij elkaar brengen van opdrachtgevers en opdrachtnemers, maar moet ook 'inspireren' en 'de luis in

de pels' van de sector zijn. Over één ding waren de leden het volmondig eens: De NieuwBouw moet doorgaan. Er is dus nog altijd draagvlak voor de activiteiten én er is nog genoeg in de sector te doen. Als bestuur zijn we blij met alle positieve geluiden en daarom willen wij nogmaals de leden bedanken die een bijdrage aan de discussie hebben geleverd. Tijdens onze Nieuwjaarsbijeenkomst zullen we terugblikken op 2007 en onze visie geven op de toekomst. Een ding staat in ieder geval als een paal boven water: De NieuwBouw gaat de deuren niet sluiten. Wij kijken dan ook uit naar een vernieuwend 2008.

Menno Lammers, Anneke de Groot, Renate van de Berge, Bert Alberts, Jeroen Steusel en Karlijn de Kruijff
Bestuur van De NieuwBouw
www.denieuwbouw.nl