

CROW speelt in op groeiende vraag

Peter de Lange

Gedegen. Dat is van oudsher het imago van CROW. Een kennisinstituut dat de GWW-sector voorziet van slijtvaste bestekvormen en in beton gegoten richtlijnen. Maar tijden veranderen: de markt verkent nieuwe wegen en dat vraagt meer souplesse van het kennisplatform in Ede. De veranderingen zijn voor CROW aanleiding het personeel te verjongen en nieuwe specialismen binnen te halen. Naast de beproefde werkmethode 'op afstand' komt er ook ruimte voor klantbegeleiding. 'We zijn bezig ons te bekwamen in dienstverlenende skills. Het is hier niet meer one size fits all.'

Van de circa honderd werknemers van CROW werkt een groot aantal op de afdeling Aanbesteden en Contracteren. Tot de taken van deze afdeling behoort het om opdrachtgevers en opdrachtnemers in de grond-, weg- en waterbouw te helpen sluitende contracten voor de uitvoering van projecten op te stellen. Met het beheren en up to date houden van dergelijke contracten heeft het instituut tientallen jaren ervaring.

Veel van de daarvoor benodigde kennis komt direct uit het veld. CROW doet op het gebied van RAW-bestekken zaken met ruim duizend organisaties, onder te verdelen in overheden, aannemers en ingenieursbureaus. Dankzij deze uitgebreide contacten blijft CROW op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in de sector. De op deze manier verzamelde kennis wordt gebundeld in publicaties (zowel in druk als digitaal) die vanuit Ede hun weg vinden naar alle hoeken van het land. 'Wij worden op heel veel plaatsen gelezen,' zegt Ad van

Leest, Hoofd Aanbesteden en Contracteren. Niels Meijerink, programmamanager Contracten: 'CROW is bekend bij iedereen in de civiele techniek en de infrastructuur.'

Het voordeel van het gezag dat CROW in de sector heeft opgebouwd als leverancier van contractsystematieken en andere praktijkgerichte kennis, is dat het instituut overal welkom is. 'Als zich ergens een interessante ontwikkeling voordoet of er wordt een innovatie toegepast, dan mogen wij vaak wel meekijken, maakt niet uit of het gaat om een project in Noord-Nederland of ergens in Zeeland. Hierdoor kunnen we ook ervaringen laten uitwisselen' zegt Meijerink.

Provinciaal Contractenbuffet

Dankzij zijn grote bekendheid in de sector wordt CROW dikwijls om hulp gevraagd of als probleemoplosser ingeschakeld. Bijvoorbeeld als er plooiën moeten worden gladgestreken tussen verschillende partijen bijvoorbeeld vanwege een slechte of moeizame communicatie. Meijerink denkt aan de ontwikkeling van het Provinciaal Contractenbuffet. 'Van vier provincies kregen wij de opmerking dat de ingenieursbureaus met wie zij in contact staan er allemaal hun eigen werkwijze en terminologie op nahouden. Dat brengt voor een opdrachtgever een onduidelijk risicoprofiel met zich mee. Alle documenten moeten elke keer tot op de punt en komma worden gelezen om risico's goed te beoordelen. De provincies vroegen aan CROW: 'kunnen jullie ons helpen meer eenduidigheid in onze werkwijze en documenten te brengen?' In zo'n geval treden wij op als procesbegeleider. Wij zetten de zaak op papier en leggen de tekst vervolgens voor aan alle partijen met de vraag: is dit wat jullie bedoelen, of staat hier onzin? Het buffet wordt binnenkort bij alle provincies geïmplementeerd. Waterschappen kloppen nu bij ons aan met de vraag: 'is dat misschien ook iets voor ons?'

Tot de oudste producten van CROW behoren de standaardbouwcontracten. Meer dan veertig jaar geleden begon het instituut met het opzetten van een systeem voor traditionele bouwcontracten die in de sector bekend staan onder de naam RAW. CROW ontwikkelde deze bestekken in overleg met de twee meest betrokken partijen: de opdrachtgevers (in de GWW zijn dat meestal overheden) en de opdrachtnemers ofwel de aannemersbedrijven. Dat was een garantie dat beide partijen het eens waren over de formuleringen en er geen onduidelijkheden zouden rijzen.

“ Het is niet langer: gij moet en gij zult

'Met die contracten heeft de sector lang gewerkt en dat doen ze nog steeds, tot volle tevredenheid van iedereen,' aldus Van Leest. 'Maar we zien de laatste jaren dat de sector aan het veranderen is en dat doet de vraag rijzen: gaan we verder met de traditionele contractvormen of moet het moderner?'

Kwaliteit

Voor die laatste optie lijkt veel te zeggen. CROW constateert een groeiende vraag naar variabele contractvormen. Die ontwikkeling werd een decennium geleden in gang gezet toen Rijkswaterstaat afstapte van de tot dan toe gebruikelijke manier van contracteren. Het principe dat de Rijksdienst het bestek schreef en het werk automatisch gunde aan de aannemer die voor de laagste prijs had ingeschreven, werd losgelaten. 'De markt, tenzij,' werd de nieuwe gedragslijn. Voortaan liet Rijkswaterstaat aannemers en ingenieursbureaus tekeningen en bestek maken, en werd



Voor een civiel project stelt de gemeente Hoorn een hybride project op. Foto: Martin Visser

naar variabele contractvormen

naast prijs ook kwaliteit een selectiecriteria. Aanbestedingsvormen waarbij ontwerp, uitvoering en onderhoud bij één marktpartij worden neergelegd, zijn bij grote landelijke infraprojecten tegenwoordig eerder regel dan uitzondering.

Lagere overheden overwegen nu ook te gaan werken met geïntegreerde of hybride contracten, waarbij meer verantwoordelijkheden worden overgelaten aan de opdrachtnemer. Een aantal opdrachtgevers heeft er al ervaring mee opgedaan, andere staan nog helemaal aan het begin van het traject. Niet zelden wordt de vraag naar dergelijke contractvormen ingegeven doordat de budgetten onder druk staan. Van Leest: 'Opdrachtgevers moeten het met minder mensen doen. Daardoor zie je andere samenwerkingsvormen ontstaan.' Meijerink: 'Ze hebben ook minder geld tot hun beschikking, waardoor ze de uitdaging om te optimaliseren bij de aannemer neerleggen.'

Taboe

CROW volgt deze transitiebeweging van traditionele naar meer geïntegreerde contractvormen op de voet. Van Leest: 'We zitten hier niet in een ivoeren toren. We moeten natuurlijk mee in die golf, wij zijn er tenslotte om onze klanten te ondersteunen, zodat zij door kunnen met hun werk.' Een consequentie van deze verschuiving is dat CROW niet langer een statische, 'in beton gegoten' positie inneemt. Niels Meijerink: 'Het is niet langer: gij moet en gij zult. We gaan van strak voorschrijven volgens de systematiek, naar faciliteren in wat de klant wil.'

Om deze omslag te kunnen begeleiden moeten oude opvattingen worden aangepast en nieuwe vaardigheden aangeleerd. Dat is even wennen, geve Meijerink en Van Leest toe. 'Om te begrijpen wat de klant wil, moeten we dicht bij de klant zitten. Dat is de grote verandering die we nu doormaken. Wat we vroeger beslist niet deden, doen we nu nadrukkelijk wél: om kennis te ontwikkelen, kruipen we heel dicht aan tegen een project van de klant. Maar we voeren het niet uit voor de klant.'

Voor CROW rustte intensieve bemoeienis met individuele projecten altijd een soort taboe. Al te sterke betrokkenheid zou de onafhankelijke positie van het instituut in gevaar kunnen brengen, was de vrees. 'Wij zijn tenslotte geen ingenieursbureau, we werken niet voor één partij,' zegt Van Leest. 'De regel was altijd dat we geen maatwerk zouden leveren.' CROW werd juist opgericht om uniforme regelingen voor meerdere partijen tegelijk te ontwerpen.

Toch is de nieuwe werkwijze niet per sé strijdig met de oude. Het doel blijft informatie verzamelen die tot een geharmoniseerde regeling kan worden bewerkt. Meijerink: 'Wij zitten bij zo'n project om ervaring op te doen met nieuwe contractvormen. Veel gemeenten kiezen voor een mengvorm, ergens tussen traditioneel en geïntegreerd in. Een aantal dingen willen ze aan de aannemer overlaten, andere beschrijven ze liever nog zelf. Na twee of drie van zulke pilots weten we hoe het werkt en kunnen we een uniforme werkwijze formuleren. Ik verwacht dat wij in de toekomst veel vaker zulke leerprojecten zullen begeleiden. Maar wij houden vast aan onze dienstverlenende rol. Het zal nooit zover komen dat wij met indivi-



Ad van Leest.



Niels Meijerink.

duële projecten geld gaan verdienen. Onze inzet moet altijd het grotere doel dienen.'

Servicegericht

Dat staat buiten kijf, knikt Van Leest. Hij vindt het een boeiende periode voor CROW en voor de mensen die er werken. 'Dit maakt ons werk interessanter. We bekijken gebeurtenissen niet meer van een afstand, we zien in de praktijk waar de klant tegenaan loopt. Het stelt wel andere eisen aan onze medewerkers. We moeten dienstverlenende skills aanleren, leren communiceren, leren elkaar vertrouwen te geven. Technische kennis is niet meer voldoende, de civiel technici die bij ons komen werken, moeten nu meer in hun mars hebben dan 25 jaar geleden.'

Onder invloed van deze ontwikkeling neemt CROW meer jongeren in dienst. Ook de wetenschappelijke achtergrond van het personeel wordt diverser. De laatste twee in dienst getreden medewerkers zijn afgestudeerd in natuurwetenschap en innovatiemanagement respectievelijk technische planologie. Ad van Leest: 'Het mooie is dat we nu een servicegericht team hebben staan, dat klanten kan helpen bij het werken met alle aanbestedings- en contractvormen.'

“ Onze inzet moet altijd het grotere doel dienen

Hoorn pioniert met hybride contract

Voor een civiel project in Bangert en Oosterpolder wil de gemeente Hoorn een hybride contract opstellen. Een deel van het werk - het woonrijp maken - definieert de gemeente in het bestek, een ander deel wordt overgelaten aan de creativiteit van de aannemer. 'Het is een beetje pionieren,' zegt Martin Visser, projectleider bij het gemeentelijk ingenieursbureau. 'Voorheen waren we aangewezen op een RAW bestek of een Design & Construct contract, nu gebruiken we die twee vormen door elkaar.'

Met de inrichting van de openbare ruimte en de keuze van bomen, verlichting, stenen en dergelijke heeft de gemeente voldoende ervaring. Visser: 'Die elementen nemen we op in een traditioneel RAW-contract. Voor het ontwerpen van drie bruggen en een kademuur in dit project missen wij de kennis, dat willen wij de aannemer laten doen. Het is natuurlijk in zo'n UAV-GC contract (Uniforme Administratieve Voorwaarden Geïntegreerde Contracten, red.) zaak de verantwoordelijkheden van de opdrachtgever en de opdrachtnemer strikt te scheiden. Om het verhaal technisch en juridisch waterdicht op papier te krijgen, hebben wij CROW en adviesbureau TAUW ingeschakeld.'

Het is af en toe puzzelen, zegt Visser. 'Delen van het bestek moeten worden herschreven en bij elk onderdeel moet je afwegen wat je voorschrijft en wat je bij de markt neerlegt. We zijn allemaal leergierig. Het is leuk een voortrekkersrol te vervullen. Dit vergt een extra tijdsinvestering, maar als er straks een goed stuk ligt kunnen we dat ook bij volgende projecten gebruiken. Wellicht dat we in de uitvoering nog tegen wat kinderziektes aanlopen, maar dat kan bij een volgend project aangepast worden. De bedoeling is ook dat andere opdrachtgevers hier hun voordeel mee doen. Ik ben benieuwd hoe deze contractvorm zich verder ontwikkelt.'

