

VERSLAG DERTIENDE SESSIE BRUGDIALOGEN

30 september 2021

Op 30 september 2021 startte de nazomerse serie Brugdialogen met alweer de dertiende dialoog. Het thema van deze dertiende Brugdialoog was 'innovatiegericht inkopen'.

Marktpartijen, opdrachtgevers, adviseurs, kennisinstellingen, we hebben de mond vol over innovatie. En we willen daarin graag samenwerken. De keerzijde van de medaille is dat infrastructuur degelijk moet zijn, het moet een lange levensduur hebben, goed en hinderarm onderhouden kunnen worden, et cetera. Voor innovatieve oplossingen ontbreekt vaak bewijs dat het werkt. Desondanks vernieuwen we en experimenteren we. De centrale vraag in deze brugdialoog is hoe de wisselwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers via het proces van aanbesteding en contractering ruimte biedt voor innovatie en hoe we eventuele belemmeringen hierin kunnen oplossen.

Inleiders

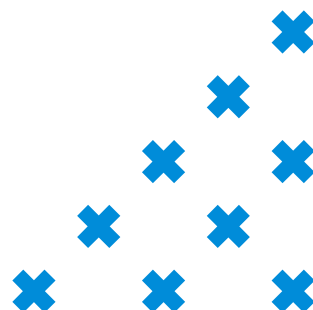
De inleiders hebben ieder uit de eigen praktijk ervaringen en gedachten hierover, die ons een goede start gaven voor de dialogen die zoals altijd volgens de methode van de gestreepte sok werd aangevlogen. Geanimeerde gesprekken en, zoals ook altijd, kansen om concrete afspraken te maken met je gesprekspartners. Bijvoorbeeld aansluiten bij een initiatief om een aanpak te ontwikkelen voor een brugrenovatieopgave van een groot aantal bruggen over een tiental jaren met verschillende gemeenten.

De dialogen werden ingeleid door vier sprekers:

- Martijn Brand (H. Van Steenwijk)
- Floris den Boer (PIANOo)
- Marleen Hermans (TU Delft, Brink)
- Francien Bouwmeester (Gemeente Amsterdam)

Floris den Boer is adviseur bij PIANOo. Hij heeft een economische en technische achtergrond en is gedreven om de publieke sector een stevige innovatieboost te geven. Dit vraagt om goed opdrachtgeverschap, vertrouwen in de potentie van het bedrijfsleven en zicht op nieuwe technologische ontwikkeling. Hiervoor moeten volgens Floris bruggen worden gebouwd. Tussen organisaties, in organisatie en tussen kennisgebieden. Breed benutten van het innovatie potentieel bedrijfsleven door de overheid vraagt om opschaling, vraagt volumes. Opschaling betekent ook dat opdrachtgevers samen moeten optrekken om hun opgave in te brengen in een grotere opgave, zodat er voldoende volume ontstaat om te experimenteren, te leren, te slagen en de innovatie terug te verdienen. Een mooie term die Floris hierbij poneerde is 'parallel experimenteren', met meerdere partijen op verschillende projecten met vergelijkbare doelen aan de slag en daarmee innovatie versnellen. Dat kan alleen met voldoende volume.

Francien Bouwmeester is in 2017 bij de gemeente Amsterdam gestart in de rol van Contractmanager Innovatiepartnerschap Kademuren. Inmiddels is ze sinds 1,5 jaar manager Markt & Inkoop voor het programma Bruggen en Kademuren in Amsterdam. Voordat ze bij Amsterdam aan de slag ging heeft ze bij Royal HaskoningDHV gewerkt in de rol van projectleider en aanbestedingsadviseur en daarna nog een kort uitstapje gemaakt naar de BAM als tenderstrateg. Om meer impact te kunnen maken op 'anders samenwerken in de bouw' heeft ze de overstap naar de gemeente gemaakt.



Vanuit die gemeentelijk rol werkt ze met haar team aan een andere samenwerking met de markt om een schaa sprong, de zogenaamde 'factor 20' te realiseren; sneller, minder hinder en goedkoper. Dit gebeurt in twee parallelle sporen. In het ene spoor zet ze stevig in op seriematig, gestandaardiseerd werken in langjarige partnerschappen, waarbij samen leren en ontwikkelen centraal staat. Ze vergelijkt dit met de IKEA kast, het wordt steeds makkelijker, duurzamer en efficiënter.

Met een tweede spoor gaat ze met de markt op zoek naar slimme innovaties om een schaa sprong te bereiken. De oplossingen uit het tweede spoor moet Amsterdam vervolgens invoegen in het eerste spoor. Haar zorg is hoe ze de oplossingen uit het tweede spoor zo kan opschalen dat ze rijp zijn voor het eerste spoor. Ook het invoegen moeten we leren!

Martijn Brand is sinds eind vorig jaar directeur bij aannemingsbedrijf H. van Steenwijk, de oudste aannemer in het Amsterdamse ('sinds 1831'), die zich de laatste decennia vooral richt op waterwerken. Martijn is geïnteresseerd in deze dialoog, aangezien H. van Steenwijk natuurlijk met de tijd meegaat en innoveert, maar het lastig vindt om de innovaties 'duurzaam' te verzilveren. Innovatie is voor een marktpartij een investering die vanwege de continuïteit van het bedrijf ook terugverdiend moet worden. Met voorbeelden geeft hij aan hoe aspecten als volume, vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en openheid en durf om andere voorstellen te doen helpen om dit voor elkaar te krijgen. Daarbij ziet hij een verantwoordelijkheid voor de marktpartij om ook te investeren en daarmee risico te nemen. Het is niet logisch dat een investering in één werk wordt terugverdiend.

Marleen Hermans is hoogleraar Publiek Opdrachtgeverschap in de Bouw aan de TU Delft en managing partner bij Brink. Bij Brink werkt ze aan de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Ze is 'tweezijdig belast' als het gaat om innovatie en inkoop. Daarbij kijkt Marleen altijd naar de professionaliteit van opdrachtgevers op organisatieniveau. Zeker bij onderhoud en beheer gaat het immers over de hele portefeuille en om het voor de lange termijn goed te doen. Het gaat niet om het incidenteel goed inkopen!

In haar ervaring ziet ze dat goed innovatiegericht inkopen draait om oplossingsruimte. Conventies van opdrachtgevers, denk aan eisen pakketten of financiële verantwoordingskaders, kunnen de oplossingsruimte beperken en daarmee innovatie in de weg zitten. Dit is meestal onbewust en onverwacht. Dat betekent ook dat bewustwording van innovatiegericht inkopen heel vroeg in het project of traject nodig is om de oplossingsruimte bewust groot te houden. De boodschap aan opdrachtgevers is dus om bewust eventuele onnodige beperkingen weg te nemen. Bij een samenwerking tussen verschillende opdrachtgevers om volume te creëren, wordt dit een nog grotere uitdaging!

De dialoog

Uit de dialogen kwamen veel reacties. Vertrouwen was een belangrijk thema. Vertrouwen tussen publieke en marktpartijen is blijkbaar niet vanzelfsprekend. Wantrouwen dat een lange historie heeft en vertrouwen dat gelukkig in de vele goede voorbeelden inmiddels begint te groeien. Dat betreft ook het afrekenen van opdrachtnemers op 'fouten', iets nieuws proberen kan immers fout gaan. Als de opdrachtgever dergelijke risico's afwentelt op de opdrachtnemer, ontstaat wantrouwen. En als iets niet slaagt, is dat vaak lastig op te lossen binnen een project. Zonder projectonafhankelijke steun is innovatie daarmee een projectrisico, dat logischerwijs niet snel zal worden omarmd. Kortom een oproep om meer in programma's te werken en ruimte te creëren om te experimenteren en leren!

Yvonne Courage ([@couragetekent](#)) bezocht een aantal gesprekken en maakte de onderstaande impressie.

