

Eindhoven verduurzaamt zeven gemeentelijke gebouwen en doet dat met een innovatieve aanbesteding. Dat wil zeggen: geen gedetailleerd bestek, maar alleen een grove schets van de doelen. De aannemer mag bedenken hoe die te realiseren.

EINDHOVEN VERDUURZAAMT HAAR GEBOUWEN MET ALLES-IN-ÉÉN-PAKKET

STADSHART VAN GRIJS NAAR GROEN



BINNENLANDS BESTUUR - WEEK 20 | 2017

Aan weerszijden van de ingang van het stadhuis in Eindhoven staan twee eenzame schalen met bolvormige coniferen.

Net als het magere rijtje bomen met dunne kruinen en dode taken rond het stadhuisplein benadrukken ze eerder het zakelijke, betonnen karakter van het plein dan dat ze het vergroenen. Hoe anders ogen plein en toegang tot het stadhuis in het *Visiedocument*, waar *artist's impressions* het gebied rond het stadhuis en de stadhuistoren hebben omgetoverd in een weelderige groene oase, waarin ontspannen burgers naar de nieuwe ingang van het gerenoveerde stadhuis lopen, wellicht op weg naar een nieuw paspoort.

Die nieuwe ingang en het vernieuwde stadhuis zijn er nog lang niet, maar de kop is eraf. Naast het stadhuis bouwen drie witgehelmdede mannen in blauwe overalls aan de eerste verdieping van een steiger rond de elf verdiepingen tellende stadhuistoren. Adviseur duurzaamheid Joop Ketelaers wijst naar de tweede verdieping. 'Daar zie je dat er op één plek een nieuw raam is ingezet', wijst hij. Het nieuwe, isolerende raam spiegelt meer en is donkerder dan de andere. 'Omdat er ook zonwering in zit', verklaart Ketelaers. Daardoor kan straks de ontsierende luxaflex, die nu nog voor alle ramen hangt, er worden afgeschroefd.

Trots zijn ze in Eindhoven op de verduurzaming van zeven gemeentelijke gebouwen, die door warmtekoudeopslag, zonnepanelen en warmteterugwinning minstens 50 procent energieneutraal worden. De oude plafondplaten van de stadhuistoren verdwijnen niet in de afvalcontainer, maar krijgen in diezelfde toren een tweede leven als isolerende gevelplaten. De tapijttegels uit het stadskantoor, dat tegenover het stadhuis ligt, dienen als vloerbedekking in de nieuw stadhuistoren. Ook de pantry's uit het stadskantoor krijgen daar een tweede leven. De jaren 70-toiletten – inmiddels weer hip – blijven gewoon zitten, met vernieuwd voegwerk. Onder het stadhuis komt een waterbuffer. 'Het water daarin wordt schoongemaakt door een helofytenfilter, een soort riet, en daarna ingezet als spoelwater voor de wc's', legt Ketelaers uit. En het riet maakt deel uit van een groene zone die het stadhuisplein verbindt met de Dommel die aan de achterkant van het stadhuis langs stroomt. En zo kan de duurzaamheidsadviseur nog wel even doorgaan.

BESTE INVULLING

Waar het normaalgesproken de duurzaamheidsafdelingen van gemeenten zijn die dit soort maatregelen bedenken, komen ze nu uit de koker van de aannemer, een consortium van zes bedrijven. Hoe dat kan, wordt duidelijk in de kantine van NRE, een gemeentelijk pand op twee steenworp van het stadhuis. Daar zitten Ketelaers en zijn vastgoedcollega Garry Whitrick aan tafel en leggen uit hoe de gemeente de renovatie

De jaren-70 toiletten – inmiddels weer hip – blijven zitten

heeft aangevlogen. Met de traditionele aanpak – een bestek maken en door de laagste inschrijver laten uitvoeren – lukte het de gemeente niet sprongen te maken in duurzaamheid, zegt Whitrick. Dus moest het anders. 'We zijn naar de markt gestapt en hebben gezegd: we hebben zo veel geld, we hebben deze en deze ambities; geef ons de beste invulling op het gebied van duurzaamheid.'

Met als resultaat dat in oktober 2016 een contract ter waarde van 85 miljoen euro is ondertekend, dat bij extra verduurzaming tot 130 miljoen euro kan worden opgerekend. 'Deze contractvorm voor dit soort opgaves is uniek voor Nederland en zelfs misschien voor Noordwest-Europa', meent Whitrick. Het gaat om een contract van 10 jaar plus een optie voor nog eens 5 jaar. 'Normaal zet je alle delen, zoals de renovatie van de stadhuistoren,



los in de markt. De clou van onze aanpak is dat je naar het totale systeem kijkt: iedere knop waar je aan draait heeft ergens anders effect op. Hoe kun je dat inzetten om het beste resultaat te creëren? Met een systeemgerichte aanpak.'

VOORDEEL OP TERMIJN

De invulling van die systeemaanpak – waar en op welk moment zet je hoeveel geld in om zoveel mogelijk duurzaamheid te genereren? – mochten de meedingende consortia zelf bedenken. Ook de vraag hoe de gemeente de prestaties zou gaan toetsen, mochten ze zelf beantwoorden. Voor duurzaam bouwen en renoveren wordt doorgaans met gangbare methoden als GPR-gebouw of BREEAM gewerkt. Dat biedt opdrachtgevers duidelijke handvatten om prestaties van de aannemer te toetsen. 'Wij hebben niks meegegeven', brengt Ketelaers daar tegenin. 'Wij hebben partijen zelf gevraagd hoe ze de meeste waarde gaan bieden op onze ambitie om de meest duurzame gemeente te zijn,

energieneutraal te zijn, de meest duurzame mobiliteit te hebben, het stadshart te vergroenen. Dat zijn ambities op hoofdlijnen. Wij hebben de partijen gevraagd daar zelf kritische prestatie-indicatoren bij te bedenken, waarmee ze aantoonbaar maken dat ze die waarde gaan bereiken.'

Het innovatieve aanbestedingstraject voor mkb-bedrijven, waarvoor Eindhoven Europese subsidie heeft ontvangen, duurde uiteindelijk drie jaar. Bij de eerste bijeenkomst kwamen 400 bedrijven opdagen. Via tussenstappen bleven er eerst 17, toen 5 en tenslotte 3 consortia over. Impuls, een consortium van 6 bedrijven, haalde uiteindelijk de opdracht binnen. Drie jaar voor een aanbestedingstraject is lang, beaamt Whitrick. 'Maar het levert op termijn veel op. Wij voorkomen nu de komende vijftien jaar misschien wel honderd aanbestedingen.' De drie- of vijfjaarlijkse schilderbeurt van de gebouwen, de raamcontracten voor de verwarming van drie of vijf jaar... 'noem maar op. Dat is zit nu allemaal in één pakket.'

RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Elasticiteit in budget maakt flexibel reageren in de lange contractperiode mogelijk.

'Stel morgen is een nieuw type zonnepanelen te koop', illustreert Whitrick. 'Wij kunnen hiervoor dan zonder aanbesteding een opdracht geven aan het consortium. Of we kunnen misschien wel nieuwe bedrijven toevoegen. Er moet maximale flexibiliteit zijn. Onze huisvestingsbehoefte kan krimpen, maar ook groeien. Dat moet je kunnen opvangen.' Wethouder Mary-Ann Schreurs (D66) is in haar nopjes met de gevolgde route en ziet deze als nieuwe standaard. 'Als je ziet waar aanbestedingen, het economische model en de contracten die eronder liggen op gebaseerd zijn: op wantrouwen en indekken van risico's. Juist als je langjarig dingen doet met elkaar, moet het gebaseerd zijn op vertrouwen en, als er iets gebeurt, op: hoe gaan we dat gezamenlijk oplossen.'

Toch is dat, zelfs in het innovatieve Eindhoven, geen vloeiend proces geweest, onder andere omdat controllers risico's en onzeker-

heden willen vermijden, terwijl de vastgoedafdeling niet kon aangeven wat het uiteindelijke resultaat zou zijn. 'Ons argument was: wij gaan niet meer geld uitgeven dan nu al in de boeken staat. Daarvoor moest het consortium een businessmodel maken waaruit bleek dat dat ook zo is', vertelt Ketelaers. 'Toen we dat eenmaal voor elkaar hadden, was het goed.' Lastig was ook dat de investeringscontrollers en exploitatiecontrollers normaal gesproken niet in elkaars vaarwater komen. Terwijl dat nu juist noodzaak was. Door op de ene plek meer te investeren, blijft bij de exploitatie meer geld over. 'Dat hadden ze niet in de gaten, want die praten niet met elkaar op die manier. En dat is precies waar dit project over ging.'

'Aan het begin denkt iedereen: dit is anders dan ik gewend ben, dus dit is moeilijk, dus dit is een probleem', zo blikt Schreurs terug. Al doende blijkt dat de andere aanpak een doel dient. Daar moet je op tijd aan denken, waar schuwt ze. 'Als je dit soort dingen doet, moet je weten dat je aan het begin veel tijd moet investeren. Alles wat mensen belangrijk en moeilijk vinden moet op tafel te komen liggen, anders gaat het niet lukken.' De Eindhovense wethouder heeft nog wel een ideeetje voor een volgende ronde aanbestedingen. 'Volgende keer zou ik het in een coöperatieve vorm regelen, zodat andere gemeenten makkelijk kunnen aansluiten, zonder dat ze meteen ook de hele aanbesteding hoeven te doen. Er zit zó veel tijd in het doen van een formele aanbesteding.' ●



'Wij voorkomen nu komende vijftien jaar misschien wel honderd aanbestedingen'

HARD-ZACHT-HARDAANPAK

'Je daagt zo de markt uit om alles wat ze kunnen bedenken te laten zien. Ik ben daar een groot voorstander van', zegt projectdirecteur Alex Hesling van consortium Impuls over de Eindhovense aanpak, ook al heeft het 'veel tijd en effort' gekost.

Volgens Hesling ligt de lat uiteindelijk hoger als potentiële opdrachtnemers in de aanbesteding zelf aangeven waar die lat komt te liggen. 'Normaal zegt de opdrachtgever: hier ligt de lat en wie kan dit het goedkoopste uitvoeren? Nu is het omgekeerd. De opdrachtgever zegt: dit is het geld dat we hebben, kom maar met een voorstel.'

Daarmee kunnen bedrijven zich als expert opstellen en worden ze, volgens de projectdirecteur, uitgedaagd maximaal te gaan bieden. Dat een opdrachtnemer onterecht gouden bergen belooft, gelooft hij niet. 'Het gaat in twee stappen: eerst doe je de belofte om iets te bereiken, daarna ga je aantonen dat je die belofte gaat waarmaken.'

De ruimte om de opdracht zelf in te vullen, maakt dat Impuls nu werkt aan een slimmer onderhoudssysteem. 'Je kunt alle panden hetzelfde onderhouden, maar je kunt ook in detail kijken waar je extra aandacht aan moet besteden voor onderhoud en comfort en waar je even kunt wachten. Door het budget slim in te zetten kunnen we tien procent besparen op onderhoudskosten. Van dat geld kopen we zonnepanelen. Dat is ons eigen voorstel geweest, ja. En om gebruikers te begeleiden en bewust te maken van energiegebruik gaan we medewerkers als duurzaamheidsambassadeurs opleiden.'

In de lange periode dat opdrachtgever en opdrachtnemer samenwerken, verwacht Hesling geen grote obstakels tegen te komen, vanwege de 'hard-zacht-hardaanpak'. Hij legt uit: 'Hard is dat we binnen een bepaalde tijd en budget een bepaalde prestatie moeten neerzetten. Hoe we dat precies invullen, kunnen we niet overzien. We willen ook flexibel blijven – er komen misschien veel betere installaties op de markt. We zoeken in alliantievorm, samen met de gemeente, naar oplossingen. Dat is het zachte deel. Hebben we eenmaal voor een bepaalde oplossing gekozen, dan komt weer het harde deel: wat gaan we realiseren? Voor hoeveel geld? Binnen welke tijd? Dat wordt vastgelegd in een reguliere bouwovereenkomst. Die aanpak vind ik zeer bijzonder. Wat op ons pad komt, dat gaan we samen oplossen.'

ADVERTENTIE

BENT U EEN BRUGGENBOUWER?

Overheidsorganisaties experimenteren volop met nieuwe organisatievormen. Zij zoeken hiermee een antwoord op de complexe dynamiek van de omgeving, die zich onder andere kenmerkt door burgerinitiatieven, decentralisaties, en nieuwe technologieën. Wat betekenen deze nieuwe organisatievormen voor u?



**BINNENLANDS
BESTUUR**

Powered by:

Horizon
Training & Ontwikkeling



Op www.binnenlandsbestuur.nl/verbindendleidinggeven2017 vind u meer informatie en inschrijfmogelijkheden.