



# Gefragmenteerde aanpak van projecten is oorzaak van de meeste faalkosten in de groene sector

## Expertpanel faalkosten: 'Faalkosten zijn ook leerkosten'

Voor een eerste expertpanel van een nieuw blad past een onderwerp met de nodige complexiteit: hoe krijg je als opdrachtgever, aannemer en adviesbureau faalkosten naar een acceptabel niveau? Ogenschijnlijk lijkt dit onderwerp alleen maar over bouw- en aanlegfouten te gaan en wie daarvoor opdraait. Na twee uur discussie in het hoofdkantoor van Bouwend Nederland blijken faalkosten zo'n beetje overal relatie mee te hebben.

Auteur: Hein van Iersel



Jos van Ech

Onderzoek in de bouwwereld laat zien dat faalkosten een van de belangrijkste kostenposten van een bouwproces zijn. Je leest getallen dat hier minimaal vijftien procent van de totale bouwsom voor gereserveerd moet worden. De vraag is dan gerechtvaardigd of dit percentage in de groene sector zoveel lager zou liggen. Ook daar is vaak sprake van complexe bouwprocessen. Verder zijn de bedrijven in het groen vaak wat kleiner en wellicht op dat vlak zelfs wat minder professioneel.

Gastheer Jos van Alphen van Bouwend Nederland maakt halverwege het panel het vergelijk tussen faalkosten en het oude kringspelletje dat op verjaarsfeestjes werd gespeeld. Je fluisterde iets in het oor van je buurman of -vrouw en die boodschap ging de hele kring door. Aan het eind van de cirkel blijkt de boodschap helemaal vervormd. Dit mechanisme lijkt ook bij faalkosten een belangrijke rol te spelen. Het begint bij een opdrachtgever die soms niet goed weet wat hij of zij wil. En door een gefragmenteerde aanpak, waarbij de verschillende stappen in de keten



Joost Verhagen

slecht met elkaar communiceren, wordt het probleem verergerd.

Jos van Alpen verduidelijkt met een stukje achtergrond. Van Alphen maakt deel uit van een ondernemersdesk van Bouwend Nederland die jaarlijks 15.000 juridische vragen voor bouwondernemers beantwoordt. 'Faalkosten' is natuurlijk een term die vooral in de bouw opgang heeft gemaakt en volgens Van Alphen vooral in de utiliteitswoningbouw. Probleem daar is dat de in die sector werkzame aannemers werken met heel veel onderaannemers. Faalkosten zouden met name hier een gevolg van zijn. De kans op faalkosten groeit naarmate er meer partijen bij het project betrokken zijn. In de groene sector wordt ook met onderaannemers gewerkt, maar natuurlijk in mindere mate dan in de utiliteitsbouw. Toch heeft niemand van de aanwezigen het idee dat de situatie in het groen zoveel beter is dan in de bouw.

#### Politiek

In openbaar groen begint een opdracht doorgaans met een gemeentelijke opdrachtgever. Joost Verhagen, directeur van Cobra adviseurs gooit meteen de knuppel in het hoenderhok met de stelling dat de politiek de belangrijkste faalfactor is. De politiek heeft, in zijn visie, bewezen dat zij een onbetrouwbare en vooral ook wispelturige opdrachtgever kan zijn, die vaak dubbelzinnige signalen uitstuurt met een niet geheel reëel tijdsplan. Verhagen krijgt erkenning voor zijn boutestelling, maar de meeste aanwezigen lijkt het toch al te makkelijk om alle schuld op die manier eenzijdig bij de opdrachtgever te leggen. Toch is dat in zekere zin exact wat ook Wim van Ginkel doet. Van Ginkel, directeur van de Koninklijke Ginkel Groep is van mening dat de



Remco Valk

belangrijkste reden de idiotie van het huidige aanbestedingsbeleid is. Hierdoor is een sfeer van georganiseerd wantrouwen ontstaan, waarbij het project en de kwaliteit van het werk al lang niet meer centraal staan. De Ginkel Groep heeft overigens jaren geleden al een pijnlijke consequentie getrokken uit deze mening en neemt geen deel meer aan aanbestedingen waar het gaat om alleen de laagste prijs, iets wat redelijk bijzonder is en zeker voor een groot bedrijf waar ongeveer 130 mensen werken. De oproep van Wim van Ginkel maakt de nodige herkenning los bij de andere aanwezigen. Remco Valk, directeur van de Brabantse Van Helvoirt Groep is het hier hartgrondig mee eens, maar is voor zijn eigen bedrijf niet zo ver gegaan. Dat is natuurlijk ook het grote probleem: aannemers en adviseurs zien best dat faalkosten als het ware in het proces worden ingebakken, maar worden door de economische realiteit gedwongen om daaraan mee te doen. Seth van der Wielen, directeur van Kybys, ziet regelmatig dat zijn bedrijf op een paar luttele euro's een opdracht misloopt, maar dat de vele duizenden euro's die zijn aanpak aan extra rendement of besparingen oplevert, in het verlooptraject niet worden meegeteld.

Marlien van de Ven van de DG Groep uit Boskoop en de enige vrouw in het gezelschap meldt mij in de nabespreking terloops dat deze eenzijdige focus van overheden op een rigide aanbestedings- én integriteitsbeleid natuurlijk wel ergens mee te maken heeft. De bouwfraude, die ook in openbaar groen zijn vertakkingen had, heeft het vertrouwen in de sector behoorlijk ondermijnd en heeft gezorgd voor de huidige manier van opdrachtverstrekking. Van de Ven zegt tegelijkertijd dat veel overheden behoorlijk

Het expertpanel 'Faalkosten in openbaar groen' werd gehouden op 19 augustus in Het Bouwhuis in Zoetermeer. Het Bouwhuis is het hoofdkantoor van Bouwend Nederland, brancheorganisatie van bouw- en infrabedrijven in Nederland. Het expertpanel werd bijgewoond door:

- Egbert Roozen, VHG
- François Hesen, Horst aan de Maas
- Herman Weevers, Alles over Groenbeheer
- Joost Verhagen, Cobra adviseurs
- Jos van Alphen, Bouwend Nederland
- Jos van Esch, J. van Esch
- Marlien van de Ven, DG Groep
- Matthijs Mesken, Groenkeur
- Remco Valk, Van Helvoirt, Groenprojecten
- Ronald Jacobs, Stad & Groen
- Seth van der Wielen, Kybys
- Ton de Kroon, Adviesburo Riet
- Wim van Ginkel, Ginkel Groep





Jos van Alpen

zijn doorgeslagen in hun inkoopbeleid. 'Als je ziet wat overheden aan geld en tijd spenderen en dat niet aan drie maar wel aan 25 bureaus prijs wordt gevraagd, dan zie je wat een kapitaalvernietiging daar plaats vindt.'

### Inkoopafdelingen moeten zich bezighouden met de inkoop van pennen en niet met de inkoop van serieuze zaken als groen

Van Ginkel legt nog even uit wat hij tegen aanbesteden heeft: 'De meeste aanbestedingen zijn niet anders dan een ingewikkelde manier om die leverancier of aannemer het werk te gunnen die je vooraf eigenlijk al geselecteerd had. En hoe strenger de normen en procedures worden, hoe ingewikkelder de kronkels om tot de juiste selectie te komen, tot op het moment dat je meer kosten moet maken voor de aanbesteding dan het hele project waard is.'

#### Kennis in de keten

Jos van Esch van het Brabantse bedrijf J. van Esch uit Cromvoirt gaat duidelijk wat pragmatischer met de problematiek om dan collega-aannemer Van Ginkel. Van Esch ziet dezelfde problemen in de keten en erkent de negatieve invloed van aanbestedingen, maar trekt daar zelf andere conclusies uit. Van Esch vergelijkt het hele proces van verwerving van werk met de spelregels van

een kaartspel. Je moet het doen met de gegeven kaarten en regels van het spel, of dat nu tegenvalt of niet. Dat wil overigens niet zeggen dat Van Esch lijdzaam afwacht welk werk in zijn schoot komt vallen. Wij hebben Van Esch bij het expertpanel gevraagd vanwege zijn dubbelrol als groene aannemer die ook werkzaam is in de bouw en verder vanwege de prestatiebestekken die hij samen met Rijkswaterstaat voor het onderhoud van het Brabantse waterwegennet heeft ontwikkeld. Van Esch vertelt hoe de aftrap was van die samenwerking, waarbij hem in positieve zin opviel dat Rijkswaterstaat zich ook altijd

Als een bestek van vijf ton op de markt wordt gezet en uiteindelijk voor tweeënhalve ton wordt gegund, maar vervolgens met meerkosten weer op een eindbedrag van vierënhalve ton komt, zijn die twee ton meerkosten dan faalkosten?

kwetsbaar en open heeft opgesteld. Van Esch pleit in dit verband bijvoorbeeld ook voor het inrichten van bouwteams. Van Esch: 'Beschouw een bouwteam niet als een wondermiddel, maar met goede, deskundige mensen rondom de tafel die bereid zijn naar elkaar te luisteren, is er heel veel mogelijk en kun je faalkosten tot een minimum beperken.'

Van Esch: 'Rijkswaterstaat gaat uit van het principe van lerende organisaties. Fouten maken is niet slecht, als je er maar iets van leert. Faalkosten zijn in principe dus gewoon leerkosten.'

#### Bouwteam

Ronald Jacobs heeft zijn eigen adviesbureau Stad & Groen en ziet net als Van Esch de voordelen



Ton de Kroon

van een bouwteam, maar wil ook waarschuwen dat dit qua inkoopbeleid procedureel niet altijd mogelijk is. De meeste aanwezigen denken dat Jacobs spijkers op laag water zoekt en zien vooral de voordelen. Van Alphen van Bouwend Nederland geeft nog de tip om een groen bouwproces in te richten als onderdeel van een civiele aanbesteding. De drempelwaarden kunnen dan fors omhoog omdat het gaat om de levering van een werk en niet om een dienst of een levering.

## Faalkosten zijn ook leerkosten

### Eigen schuld

Het gezelschap, dat voornamelijk uit aannemers en adviesbureaus bestaat, heeft de zwartepiet tot op dit moment voornamelijk bij andere partijen in de keten gelegd, maar iedereen weet best dat in iedere organisatie fouten worden gemaakt en dus ook bij aannemers en adviesbureaus. En fouten moeten gecorrigeerd worden en leiden dus tot faalkosten. De discussie gaat over de definitie van faalkosten. Zijn meerkosten die zijn ontstaan door een gebrekkig of slecht gedefinieerd bestek faalkosten? De meerderheid van de aanwezigen lijkt dit te bevestigen. Ronald Jacobs vertelt over zijn ervaringen met de directievoering van een park. In het bestek stonden pompen getekend die volstrekt niet voldeden. Dat leverde de opdrachtgever vele duizenden euro's meerwerk op. Dit soort relatief kleine fouten zijn volgens veel aanwezigen schering en inslag in de groene sector. Voor Van Esch is het makkelijk: voor ieder project zoekt hij in zijn bedrijf naar een projecteigenaar, iemand die het project door en door kent en daar misschien ook wakker van ligt. In de visie van Van Esch kun je op die manier interne faalkosten tot een minimum beperken.

Wim van Ginkel vertelt over het verschil tussen faalkosten in de groene sector en de woningbouw. De bouw gaat veel meer uit van een integraal bouwproces dan de groene sector bij de inrichting van de openbare ruimte. De groene sector is eraan gewend om met een gefragmenteerde aanpak te werken, wat in de aard van een bouwproces feitelijk onmogelijk is.

Van Ginkel stelt de groep een vraag: 'Als een bestek van vijf ton op de markt wordt gezet en uiteindelijk voor tweeënhalve ton wordt gegund, maar vervolgens met meerkosten weer op een eindbedrag van viereënhalve ton komt, zijn die twee ton meerkosten dan faalkosten?' Marlien van de Ven komt met de suggestie om in dit



Marlien van de Ven

verband de minimum- en maximumprijs weer in te voeren. Een aannemer mag bijvoorbeeld maximaal tien procent boven of beneden een streefbedrag uitkomen. Overschrijdt hij of zij die grens, dan is de inschrijving ongeldig. Bij een werk van 5 ton weet je dat een inschrijving voor 2 ton niet reëel is. Zet in het bestek dat er tussen de 4 en 6 ton mag worden ingeschreven of leg een marge vast.

Iedereen lijkt het er wel over eens dat de gefragmenteerde aanpak de oorzaak is van de meeste faalkosten, en vooral op het moment dat dit proces gestuurd wordt door een ambtenaar die niet de kennis en/of de autoriteit heeft om knopen door te hakken en beslissingen te nemen. Seth van der Wielen: 'Als je een bouwproces kunt overzien, dan kun je als adviseur de opdracht-

gever helpen bij het maken van keuzes. Dat is je plicht als adviseur, maar dat lukt niet altijd. De klant moet daar wel open voor staan.' Collega Adviesburo Riet is het daarmee eens. Ton de Kroon: 'Maar als daar geen ruimte voor is, dan hebben wij ook met de economische realiteit te maken dat er geld verdiend moet worden.'

### Open posten

Ton de Kroon van Adviesburo Riet is bij het panel gevraagd vanwege zijn kennis van bestekken met open posten. Volgens de Kroon combineer je dan het goede van een bouwteam met de scherpe prijs van een gesloten aanbesteding. Bij een overeenkomst met open posten (OMOP) spreek je wel eenheidsprijzen af zoals in een RAW-bestek, zonder dat een afnamehoeveelheid is vastgelegd.



Wim van Ginkel

## Het is onvermijdelijk dat een ambtenaar zonder materie-kennis voorzichtiger te werk zal gaan en meer zal leunen op de ingehuurde adviseur

### Materiedeskundige versus de inkoopafdeling

Tien, twintig jaar geleden beschikten eigenlijk alle gemeenten nog over goed geschoolde groenafdelingen met materiedeskundigen. Anno 2013 wordt dat steeds minder belangrijk gevonden en lijkt het vaak de inkoopafdeling die de eerste viool speelt. Overbodig om te zeggen dat de deelnemers aan ons expertpanel niet gelukkig zijn met deze ontwikkeling. Volgens François Hesen van de gemeente Horst aan de Maas in Limburg moeten we echter ook niet overdrijven. In zijn gemeente heerst nog steeds een open sfeer en is geen sprake van ambtenaren die bang zijn om een fout te maken. Van Hesen lijkt tussen de regels ook te willen zeggen dat de aanwezige aannemers wel heel hard in de pot roeren. Hesen wil niet bagatelliseren, maar ziet ook dat er nog heel veel mogelijk is. Projecten onder de twee ton kunnen sowieso onderhands worden gegund, met de daaruit volgende voordelen zoals meer vertrouwen tussen de contractpartners en waarschijnlijk lagere faalkosten.

Toch moet ook Hesen toegeven dat er op het gebied van kennisverlies wel degelijk iets aan de hand is. Het kennisniveau van gemeenten daalt en het is onvermijdelijk dat een ambtenaar zonder materie-kennis voorzichtiger te werk zal gaan,

meer zal leunen op het advies van de ingehuurde adviseur en zijn oren misschien meer laat hangen naar een inkoopafdeling die inhoudelijk ook geen verstand van zaken heeft.

Volgens Hesen ligt hier ook een tol voor de adviseur: 'Als de opdracht niet geheel duidelijk is, moet hij doorvragen.' Het ressentiment tegen de inkoopafdeling zit sowieso hoog. Volgens Herman Weevers moeten dit soort partijen zich bezighouden met de inkoop van pennen en niet met de inkoop van serieuze zaken als groen. Weevers gaat zelf zover dat hij denkt dat de sector kapot wordt gemaakt door dit soort ontwikkelingen. Weevers: 'Neem bijvoorbeeld de praktijk dat vakkundige hoveniers aan de kant worden gezet om mensen uit de kaartenbak van de gemeente aan het werk te helpen. Daarmee maak je de sector kapot.' Matthijs Mesken, directeur van Stichting Groenkeur kan het niet nalaten om even reclame voor zijn eigen toko te maken. Mesken: 'Gecertificeerde bedrijven hebben hun werkprocessen op een dusdanige wijze ingericht dat faalkosten tot een minimum beperkt worden. Dat afnemers dit waarderen blijkt volgens hem wel uit het feit dat in steeds meer bestekken Groenkeur als één van de gunningseisen wordt opgenomen.

### Decoratief

Egbert Roozen, voorzitter van de VHG, mengt zich in de discussie. Hij vliegt het onderwerp vanuit zijn eigen organisatie aan. In zijn mening wordt groen anno 2013 minder als decoratie beschouwt en meer als een functioneel onderdeel van de openbare ruimte. Dit zou ook moeten leiden tot een professionelere omgang met de aanleg en het onderhoud van groen en daarmee ook



Matthijs Mesken

een directe relatie hebben met het onderwerp van dit forum: een vermindering van faalkosten. Verhagen en Van Ginkel capituleren niet voor het pleidooi van Roozen. Van Ginkel: 'Mooie woorden, maar uiteindelijk komt er toch weer gewoon een plat bestek de markt op. Het ontbreken van een daadwerkelijke waarde van groen in harde euro's bij gemeenten is de hoofdoorzaak van het probleem. Dit ontbreken van waarde maakt groen uiteindelijk "vogelvrij".'

Ook Verhagen is niet overtuigd. 'Dit roepen we al jaren, maar dat is tot op heden niet gelukt. Het is in de groene vakwereld gebruikelijk dat we allemaal heel hard onze mening ventileren. En degene die het hardst roept, krijgt meestal gelijk.



Stuur dit artikel door!

Scan of ga naar:

<http://www.stadengroen.nl/artikel.asp?id=41-4091>



Seth van der Wielen



Herman Weevers



François Hesen