



Wat wil de klant nou eigenlijk?

En zou hij dat ook moeten willen?

Er hangt een depressie boven de sportmarkt. Het 'regent rechtszaken' in de kunstgraswereld. Ongetwijfeld wordt dat beeld nog versterkt door de grote druk die er heerst op de markt. De toepassing van kunstgrasvelden in de sport in zijn algemeenheid en in de voetbalsport in het bijzonder neemt een grote vlucht. Er worden veel projecten aanbesteed, het aantal leveranciers is beperkt en de projectplanning staat onder druk.

Auteur: Ton Jans



Veel opdrachtgevers en aannemers in de sector hebben een dispuut over de levering. Aanleiding daarvoor is in veel gevallen het gebruik van onvolledige/foutieve bestekken, al dan niet in combinatie met verschillende interpretaties van specificaties, compleetheit en voorwaarden. Het levert met enige regelmaat een wat clichématig beeld op van de opdrachtgever die 'het allemaal goed heeft bedoeld en opgeschreven' en de opdrachtnemer die 'op zoek' is naar meerwerk. Als reactie zouden we geneigd kunnen zijn meer energie te stoppen in de bestekken en contracten om een en ander nog beter dicht te timmeren. De vraag is echter of dat de goede reflex is? Kan het antwoord op deze problematiek gevonden worden door nog meer aandacht te besteden aan de specificaties? Of wordt er dan louter gewerkt aan het creëren van een schijnzekerheid? Is het wellicht niet verstandiger de aandacht te verleggen van de specificaties van het object dat aanbesteed wordt naar de vereiste prestatie- en functie-eigenschappen van de kunstgrasmat die men wenst aan te leggen? Uiteindelijk zal namelijk op dat niveau worden bepaald of de aankoop van de kunstgrasmat een succes is. Om de actualiteit er maar meteen bij te betrekken: de markt is niet gediend met een project waarbij zonder dispuut tot een succesvolle oplevering is gekomen en waarvan

de beheerder opmerkt dat het onderhoud zeer intensief/kostbaar is of waarvan de spelers zeggen dat het onacceptabele risico's voor blessures met zich meebrengt.

Succesvolle transactie

Het succes van iedere transactie, zo ook de inkoop van kunstgrasvelden, is afhankelijk van twee randvoorwaarden:

- koopt de klant wat hij nodig heeft?
- krijgt de klant wat hij heeft gekocht/denkt gekocht te hebben?

Gebruikelijk richt de aandacht zich met name op het tweede aspect, het contract.

Veel meerwaarde valt echter te behalen uit de vraag: koopt de klant wat hij nodig heeft? Moet de opdrachtgever zich bij zijn aanvraag met name richten op de vereiste specificaties of dient het accent te liggen op de functionele prestaties en de beleving van de sporter? Moet de laagste investering worden nagestreefd of zijn onderhoud en beschikbaarheid ook relevante aspecten? Krijgt het begrip 'Life Cycle Costing' wel een rol bij de gunning van een project en is dat maatschappelijk wenselijk? Is de opdrachtgever louter geïnteresseerd in de speltechnische eigenschappen van zijn veld

bij oplevering of zijn die ook relevant voor de operationele jaren daarna? Wanneer dat laatste het geval is, hoe gaan we dat borgen en eventueel garanderen?

Wat zou de klant moeten willen?!

De opdrachtgever voor een kunstgrasveld is in de meeste gevallen een gemeente die op basis van een Planontwikkeling in overleg met de gebruikers tot de keuze van de aanleg van een kunstgrasveld komt. Bij deze keuze wordt de gemeente geholpen door een aantal actoren in de sport. De bonden richten met name hun aandacht op de speltechnische eigenschappen waaraan sportvloeren moeten voldoen. De sportbonden werken nauw samen met sportkoepel NOC *NSF, die optreedt als beheerder van de Sportvloerenlijst. Specifieke constructies van sportvloeren -nieuwe producten/innovatieve concepten- doorlopen een testfase en worden vervolgens (als ze deze testfase succesvol doorstaan) toegelaten op de Sportvloerenlijst. De specificaties van de verschillende vloertypen liggen daarbij vast en kunnen worden opgenomen in bestekvoorwaarden. Het geeft de opdrachtgever inzicht in de goedgekeurde constructies die er in de markt zijn en waaruit hij kan kiezen. Hij heeft daarmee een goede waarborg dat de betreffende sportvloer

bij oplevering zal voldoen aan de vereiste speltechnische eigenschappen. De opdrachtgever kan met deze informatie -verwerkt in een zoveel mogelijk dichtgetimmerd bestek- op zoek gaan naar de aanbieder met de laagste prijs. De vraag is echter of de opdrachtgever daarmee op termijn geholpen is? Moet hij zich niet nog nadrukkelijker een aantal vragen stellen die betrekking hebben op de fase direct na de aanbesteding en na de realisatie? Daarbij valt te denken aan:

- wat is de beschikbaarheid van mijn nieuwe sportvloer en behoort multifunctioneel gebruik tot de mogelijkheden?
- hoe beleeft de atleet de sportvloer?
- wat is de verwachte ontwikkeling in de sporttechnische eisen?
- wat is het verloop van de sporttechnische eigenschappen als functie van de tijd?
- wat zijn de onderhoudskosten in relatie tot de gewenste sporttechnische eigenschappen en de duurzaamheid?
- hoe krijg ik binnen de randvoorwaarden van mijn project de meest effectieve en efficiënte oplossing?

Om tot een uitgebalanceerde afweging te komen van al deze aspecten zal afgeweken moeten worden van de traditionele aanbestedingsvormen, waarin de bestekvoorwaarden gedefinieerd worden door de opdrachtgever of zijn adviseur en uitgevoerd worden door de aannemer. Randvoorwaardelijk voor een meer resultaat gerichte aanpak is een andere invulling van de rol en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen. Bij een dergelijke aanpak definieert de opdrachtgever zijn voorwaarden ten aanzien van functie- en prestatie-eigenschappen. Hij stelt voorwaarden ten aanzien van duurzaamheid, de zogenaamde Life Cycle Costs (LCC) en hij stelt behalve voorwaarden aan de sporttechnische eigenschappen bij oplevering ook voorwaarden aan (het verloop van) de sporttechnische eigenschappen tijdens de gebruiksfase. De minimale totale kosten van een sportconstructie per beschikbare tijdseenheid –zowel investering als onderhoud- worden maatgevend. De opdrachtgever vraagt zich daarbij mogelijk ook af welke garanties hij onder welke voorwaarde effectief kan verkrijgen en of hij die wellicht vertaald wil zien in een verzekerde productgarantie! Feitelijk wordt met een dergelijke aanpak de 'risicohorizon'

verlegd. In plaats van de aanbestedings- en investeringsrisico's te beheersen, wordt met een dergelijke aanpak de aandacht verlegd naar de zogenaamde operationele risico's. Deze operationele risico's zijn nu juist de hoofdverantwoordelijkheid van de opdrachtgever!

Resultaatgericht werken vereist aanpassing van alle partijen!

We moeten goed beseffen dat de beschreven werkwijze een aanmerkelijke verschuiving vereist van thema's die in de zogenaamde Bestuurlijk-ambtelijke dialoog aan de orde komen bij aanbestedingen. Recent onderzoek van de Universiteit van Twente in opdracht van PSIBouw 'Professioneel opdrachtgeverschap en vakmanschap' met als subtitel 'Bestuurlijk-Ambtelijke barrières voor invoering geïntegreerd uit & aanbesteden bij decentrale overheden' laat zien dat bij bestuurlijk-ambtelijk overleg inzake aanbestedingen, thema's als transparantie, gunning- en selectiecriteria en aanbestedingsvormen vaak aan de orde komen, in 15-30% van de gevallen. Het zijn dus met name deze aspecten waarop beleidsmatig wordt gestuurd. Thema's als verantwoordelijkheden, kennisniveau inkoop en aanbesteding/samenwerking -onderwerpen die echt bijdragen aan kwaliteitsverbetering-komen slechts in minder dan 5% van de overlegsituaties aan de orde.(zie fig. 5, blz. 35, Project O 203) De conclusie mag dan ook zijn dat de bestuurlijke aandacht primair is gericht op het besluit zelf en een transparante procedure, doch dat de aandacht voor een resultaatgerichte aanbesteding vooralsnog zeer beperkt is. Logisch dat het ambtelijk aanbestedingsapparaat onder een dergelijk regime primair kiest voor een snel en relatief zeker succes, een aanbesteding voor de laagste investering! Resultaatgericht werken brengt ook een andere rol van de aannemer met zich mee. Het vereist grotere betrokkenheid van de aannemer bij het ontwikkelproces. De mogelijkheid om zijn vakmanschap en ervaring in te zetten bij de planvorming. De ruimte om alternatieven te ontwikkelen in situaties waar bepaalde randvoorwaarden kostenverhogend werken en mogelijk zelfs afbreuk kunnen doen aan de kwaliteit en de duurzaamheid van het geleverde. De innovatiekracht van alle actoren in de 'sportbouwketen' wordt daarmee benut. Daardoor ontstaat een situatie waarin niet het 'ontwerpen naar de norm' maatgevend wordt, maar 'het benutten van productmogelijkheden

terwijl wordt voldaan aan de prestatie-eisen' centraal staat. In figuur 1 is schematisch weergegeven hoe de rol van de partijen verandert bij een resultaatgerichte aanpak.

Zijn prestatiegerichte contractvormen haalbaar binnen kunstgras markt?

Het spreekt voor zich dat de integrale aannemer, van wie er velen zijn binnen de sportmarkt, in de beschreven setting optimaal zijn ervaringen kan inbrengen. Leergeld dat betaald is bij eerdere projecten kan effectief worden ingezet en benut. Processen kunnen worden gestuurd op risico's. Correlaties tussen veroudering, belasting, beleving, duurzaamheid en performance kunnen gelegd en uitgebouwd worden. Als resultaten kunnen commitments voor duurzaamheid worden aangegaan. Kritische processen, gebaseerd op risicobeheersing, zijn uiteindelijk leidend voor het leveren van kwaliteit en daarmee voor kwaliteitsborging. Een goede procesbeheersing in de keten zal leiden tot het verlagen van faal- en kwaliteitskosten. Het creëert de situatie dat een garantie op duurzame sporttechnische eigenschappen kan worden geboden (zie figuur 2, Ketenbenadering). Het bieden van een verzekerde productgarantie komt daarmee binnen bereik en zou een doorbraak zijn voor de markt en echte toegevoegde waarde bieden aan de opdrachtgever en de gebruiker.

Kwaliteit is voldoen aan het maximum van de mogelijkheden

De opdrachtgever dient zijn prestatie-eisen eenduidig te definiëren en daarnaast 'de ruimte' te geven aan de aannemer om zijn deskundigheid en ervaring in te brengen. De aannemer moet vervolgens -mede gezien de geboden gelegenheid zijn kennis en kunde bij het ontwikkeltraject in te zetten- de verantwoordelijkheid nemen voor de prestaties van zijn sportvloer en de duurzaamheid daarvan. De omstandigheden waaronder deze verantwoordelijkheid genomen en garantie gegeven wordt, dienen eenduidig gedefinieerd te worden. Deze prestaties zouden vanuit het perspectief van de opdrachtgever betrekking moeten hebben op aspecten als:

- *Life Cycle Costs (LCC);*
- *Sporttechnische prestaties over afgesproken termijn (5, 8 of 10 jaar?);*
- *Voldoen aan bouwregelgeving.*