

# ALLIANDER KIEST VOOR UNIEK TRAJECT BIJ AANBESTEDING CIRCULAIRE HERHUISVESTING

In november 2015 werd in Duiven het eerste circulaire, volledig gerenoveerde kantoorgebouw van Nederland geopend. Meer dan 80% van de aanwezige materialen is hergebruikt. Daarnaast is het complex ook nog eens energiepositief. Opdrachtgever Alliander koos voor een afwijkend en uniek aanbestedingstraject op basis van een vijftal geformuleerde ambities. Na selectie hebben drie consortia in co-creatie met opdrachtgever Alliander hun visie op die ambities uitgewerkt en vertaald naar een inschrijving met een groot aantal beloftes om resultaten te realiseren om zo de gunning binnen te halen. Hoe besteed je nu zo'n traject aan binnen de Europese richtlijnen en hoe verloopt dat proces na gunning?

Alliander, netwerkbeheerder van elektriciteit en gas, beschikte in 2011 over een behoorlijke vastgoedportefeuille verspreid over het land. Er was een bezetting van ongeveer 1,2 werkplekken per medewerker, wat niet voldeed aan de wensen van de medewerkers. Gedurende was bovendien een aanzienlijk deel niet bezet. In die tijd werd de vastgoedstrategie opnieuw geformuleerd, wat leidde tot een efficiëntere en effectievere inzet van het vastgoed. Dit had tot gevolg dat sommige panden werden afgestoten en andere panden toe waren aan een opknapbeurt. Hierbij werd met name ook gekeken naar de lange termijn. De vastgoedstrategie voorzag erin de locaties in het oosten van het land te centraliseren in Duiven, en het hoofdkantoor in Arnhem te renoveren. Voor de locatie Duiven, bestaande uit een vijftal niet met elkaar verbonden gebouwen uit de jaren zeventig, betekende dat een toename van 600 naar uiteindelijk 1550 medewerkers.

## Huisvestingsopgave

'De eerste gedachten, ontstaan vanuit de traditionele reflex van de vastgoedmanager en de facilitair manager, was het opschalen met een torentje in vierkante meters op de locatie, heel voorspelbaar', legt Hendrik van Zantvoort uit. Van Zantvoort is programmamanager maatschappelijk verantwoord inkopen bij Alliander. Het was echter ook de tijd dat 'Het Nieuwe Werken' – tijd en plaats ongebonden werken – actueel werd en dat de duurzaamheidsgedachte naar voren kwam bij Alliander. Eugenie Knaap, projectmanager: 'Er stond al zoveel kantoorruimte leeg in die tijd. Ook het imago van de bouw, zoals bouwfraude, niet betrouwbare aannemers, kosten die uit de hand lopen, kwamen voorbij in het interne overleg.' Het resulteerde erin dat Alliander eigenlijk niet per se een bouwopgave had, maar een huisvestings-vraagstuk. Van Zantvoort: 'Een heel andere mindset, maar de ideeën en gedachten vlogen alle kanten op.'



## Ambities

Met het advies van Copper8, een extern adviesbureau (voorheen Squarewise), werd het denkproces gestroomlijnd en 'werden we uit de comfortzone gehaald'. Het besef kwam dat als je als opdrachtgever niet weet wat je wilt bereiken, je dat ook niet aan de markt kunt vragen. De eerste stap was daarom in gesprek te gaan met een brede markt van experts en omgeving om met ideeën te komen. Dat leidde ertoe dat er een vijftal hoofdambities is geformuleerd: Circulariteit, Energiepositiviteit, Verbinding in werkconcept (activiteit gericht werken), Relatie met het gebied en Integraliteit.

## Aanbesteden

De vraag was vervolgens: hoe zet je dat in de markt? Van Zantvoort: 'Ik ben geen expert op het gebied van de aanbestedingswet, maar ik ken wel de drie pijlers ervan: objectiviteit, transparantie en vrijmarktwerking.



**'Als je het traditioneel zou doen, zou je het via een PvE helemaal dicht timmeren'**

**- Eugenie Knaap**

En dat is eigenlijk alles wat je wilt weten. En als je die oprecht toepast, is de procedure eigenlijk een formaliteit. Daarmee is niet gezegd dat de procedures onzin zijn, integendeel, maar het volgen van de procedure mag nooit het hoofddoel zijn. Het is een middel.' Van Zantvoort durft wel te stellen dat dit toepasbaar is op een zeer breed scala van aanbestedingen: 'De aanbestedingswet is een voortvloeisel uit die drie pijlers en vervolgens vertaald naar aanbestedings- en inkoopprocedures.' Knaap vult aan: 'Het risico is vaak dat je naar procedures kijkt, je moet dit en je moet dat. Maar je moet steeds teruggaan naar de basis, wat wil je eigenlijk en waarom. Dan hoef je het niet over de regels en de procedures te hebben, maar dan ga je voor bijvoorbeeld een circulair of veilig gebouw.' De ambities werden het uitgangspunt voor de aanbesteding. Er werd naar de totale markt via de reguliere aanbestedingskanalen een tender uitgeschreven.

Zestig partijen hebben zich toen aangemeld als geïnteresseerde. Deze bedrijven werd vervolgens gevraagd om, naast een beperkt aantal basiseisen, een visie neer te leggen op basis van die ambities. De bedrijven moesten kunnen aantonen dat zij financieel gezond waren. Een andere conditie was dat men in staat was om het project te realiseren op basis van die ambities en hoe er werd samenwerkt in de verschillende disciplines. Van Zantvoort: 'Maar het ging ook om de samenwerking met ons als opdrachtgever, want we wisten nog niet wat het ging worden. Dan is de samenwerking wel super belangrijk omdat het een proces van co-creatie moet worden.' Van die zestig partijen hebben er twaalf een visie neergelegd.

## Meervoudige subjectiviteit

Esthetische aspecten in voorstellen zijn moeilijk objectief te beoordelen. Het gaat vaak om smaak, mooi of lelijk. Van Zantvoort: 'Je kunt niet alles objectief maken maar wel proberen te objectiveren.

Meervoudige subjectiviteit kwam naar voren als nieuwe term voor het selecteren, maar je kunt niet voorkomen dat je je oordeel laat beïnvloeden door wat je ziet.' In de expertmeeting was gevraagd hoe men ideeën en voorstellen zou moeten beoordelen. Van de meeting is een proces-verbaal opgemaakt. Daar kwam geen score uit van 0 of 1 of mooi of lelijk, maar ging het erom in





hoeverre ideeën aansloten bij de vijf ambities. Van Zantvoort: ‘De motivatie waarom je tot een oordeel komt is hierin natuurlijk essentieel. Intern hebben verschillende disciplines daar invulling aan kunnen geven vanuit hun vakgebied. Zo zijn we heel transparant en je geeft invulling aan de pijler objectiviteit.’ Knaap: ‘Als je het traditioneel zou doen, zou je het via een PvE helemaal dicht timmeren.’ Van Zantvoort vult aan: ‘Als wij het op deze manier aanbesteden, dan moet de opdrachtnemer ook verantwoordelijk kunnen zijn voor het eindresultaat, was onze redenering.’ Dat leidde tot de vraag aan de markt: welke vrijheid had de opdrachtnemer nodig om verantwoordelijkheid te nemen voor de realisatie, maar ook voor het beheer?

### Dialogofase

De volgende stap was om uit die twaalf aanmeldingen drie consortia te selecteren op basis van de beste aansluiting bij de visie van Alliander. Maar ook die keuze moest voldoen aan transparantie en objectiviteit. Na de selectie werd een dialogofase opgestart die bestond uit een aantal plenaire sessies en enkele individuele. Van Zantvoort: ‘Om met elkaar uit te vinden wat het niveau van vertrouwen en wat het detail was dat we nodig hadden. En om voor de consortia duidelijkheid te verkrijgen welke richting wij als Alliander op wilden.’ Volgens de uitleg die vaak aan de aanbestedingswet gegeven wordt, mag er niet individueel met partijen gesproken worden. Van Zantvoort: ‘Maar dat hebben wij wel gedaan, omdat de markt ons aangaf dat zij begrepen dat wij meer input nodig hadden. En wij begrepen ook dat de markt ons wilde “temperaturen” op wat in hun voorstel nu wel aansloot en wat niet.’ Zo is er heel veel tijd besteed aan financiële kaders, omdat de consortia input nodig hadden om een richtprijs af te geven.

### Onderling vertrouwen

Vooraf zijn afspraken gemaakt over wat er met die verkregen informatie werd gedaan, zoals het niet delen van concurrentiegevoelige informatie van de consortia, vanwege de concurrentiepositie. Van Zantvoort: ‘Maar wij wilden wel transparant genoeg zijn over wat die input met ons deed.’ Er werd teruggegeven wat Alliander van belang vond. ‘Maar het past niet helemaal bij het gevoel van wat de aanbestedingswet met zich meebrengt wat betreft inkoop. Het is vaag en er liggen risico’s op de loer dat er een signaal wordt afgegeven. En juist de markt wil niet onvolledig geïnformeerd worden. Maar nu kwam de suggestie van de markt zelf: wij willen die toetsing

doen. Daarbij werd door alle drie consortia gesteld dat zij Alliander vertrouwden en dat zij daar oprecht mee om zouden gaan. Van Zantvoort: ‘Dat hele proces heeft bijgedragen aan de mate van onderling vertrouwen. Dat was een zeer waardevolle winst in dat dialoogproces.’

### Gunningsvraag

Op basis van de dialoofase kon Alliander vervolgens een offertevraag uitschrijven, waarop de drie consortia een inschrijving deden. De inschrijving omvatte een ruwe schets voor een huisvestingsconcept, een financieel kader en samenwerkingsproces met de procedurele kaders. In de inschrijving werden ambities en onderdelen daarvan vertaald naar beloftes. Van Zantvoort: ‘Daarna kwam het aan op gunnen, waarbij de mate waarin de inschrijving beantwoordde aan de ambities, getoetst werd.’ Dat werd met een heel breed team van inkoop, facility, finance, mvo en het Nieuwe Werken gedaan. Van Zantvoort: ‘En natuurlijk zat daar ook een financiële toetsing bij. Die is uitbested, omdat dat het enige objectieve onderdeel is. Je wilt niet dat je oordeel op inhoud beïnvloed wordt door de afgegeven prijsindicatie.’

### Gunning

Aan alle ambities en beloftes werden wegingsfactoren meegegeven die van tevoren waren bepaald. Van Zantvoort: ‘Op basis van wat wij belangrijk vinden. Wij hadden geen aspect dat er met kop en schouders boven uitstak.’ Vaak gaat het in een aanbesteding om bijvoorbeeld prijs, kwaliteit, logistiek en beschikbaarheid met wegingsfactoren. Van Zantvoort: ‘Als je dat dan heel realistisch bekijkt, dan wordt een aanbesteding ingezet als EMVI (economisch meest voordelige inschrijving), maar er wordt heel vaak, door het gebrek aan mogelijkheden om op de kwalitatieve aspecten te kunnen



**‘W**e hebben deze opdracht met een heel andere mindset benaderd: geen bouwopgave maar een huisvestingsopgave’

- Hendrik van Zantvoort

onderscheiden, het verschil toch op prijs gemaakt. Dat wilden wij niet.’ De prijs kreeg een ondergeschikt belang omdat juist de realisering van de ambities de mogelijkheid bood op een toekomstbestendige werkomgeving. Van Zantvoort: ‘Een locatie waar medewerkers maximaal kunnen presteren levert ons veel meer op: tevreden medewerkers, lager ziekteverzuim, een hogere performance. Maar we hadden wel het uitgangspunt om het zo in te richten dat er ook een economisch meeste voordelige inschrijving uitkwam. De definitieve prijs wordt bepaald in het traject zelf, daar konden we dus geen factor aan geven.’ Voor Alliander gaf benchmarken een referentieprij. Daarnaast moest ook de doelstelling van 20% besparing op huisvestingskosten inclusief beheer en onderhoud worden gerealiseerd. Het resulteerde in zo’n tachtig beloftes met resultaatverplichtingen voor het consortium en inspanningsverplichtingen voor Alliander.

### Co-creatief proces

De gunning werd verleend aan het consortium van o.a. VolkerWessels Vastgoed en RAU Architecten. Van Zantvoort: ‘Tja, en dan wordt het spannend. De opdracht was er en nu moesten we het invullen. Er moet uiteindelijk natuurlijk wel een bestek komen, van concept naar bestek. Maar we wisten ook dat we nog heel veel keuzes moesten maken. Zo zijn we een co-creatief proces met elkaar ingegaan.’

Er werd een projectstructuur opgebouwd met vier deelprojecten: de eerste over circulariteit in gebouw, terrein en bouwproces met de architect. De tweede over alle techniek, om een energie-positieve locatie te krijgen met de Energy Service Company (ESCO) INNAX. Als derde het werkconcept, de samenwerking intern en de nieuwe manier van activiteit gericht werken, met de binnenhuisarchitect Fokkema & Partners. Het vierde deelproject richtte zich op de relatie met het gebied samen met de duurzame vastgoedontwikkelaar (VW).

Aan elk deelproject werd zowel een verantwoordelijke vanuit het consortium als een projectmanager van Alliander gekoppeld. ‘Om de vijfde ambitie: integraliteit verder te bewaken, werd over deze vier deelprojecten heen de hoofdverantwoordelijke – de penvoerder – vanuit het consortium aan mij als project-/programmamanager van Alliander gekoppeld’, aldus Knaap. Ze legt uit dat binnen elk deelproject naar de desbetreffende ambities werd gekeken,

maar dat er uiteraard ook punten waren die de andere deelprojecten raakten. Deze werden dan in de projectgroep afgewogen. ‘Ook kwamen er dan voorstellen of keuzes die aan de stuurgroep werden voorgelegd. Dat waren altijd gezamenlijk gedragen voorstellen. We hebben het samen doorleefd en afgewogen, heel anders dan traditioneel’, legt Knaap uit. Zo werd het een integraal proces van opdrachtgevers en opdrachtnemers.

### Contractperikelen

Een van de te nemen hobbels in het proces was het juridische kader. Met een gunning wordt normaliter een contract opgesteld. Een gunning op basis van een visie en beloftes, maar zonder bouwplan, rammelt juridisch aan alle kanten. Van Zantvoort: ‘Maar we wilden de ambities niet juridisch laten slachtofferen.’ Samen met de jurist van VolkerWessels Vastgoed werd de oplossing gevonden om de beloftes te vertalen naar resultaatverplichtingen, zoals 80% circulariteit. Er waren echter ook inspanningsverplichtingen van de opdrachtgever. Eugenie Knaap: ‘En dan is het helemaal geen probleem om van koers te veranderen, als je het maar transparant doet. En als je het maar samen doet.’

### Integraliteit

Slutelwoord in het gehele proces is integraliteit. Hendrik van Zantvoort: ‘Door het traject van herhuisvesting integraal te benaderen kom je tot ander keuzes. Daarmee wordt het niet gemakkelijker, maar wel beter.’ Het gaat om de integraliteit van alle genoemde ambities, van samenwerking, zowel binnen de partijen van het consortium, als met de opdrachtgever, van de verschillende disciplines en tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Eugenie Knaap vult aan: ‘Maar ook om de integraliteit in de tijd: ontwerp, beheer, realisatie.’

Voor de herhuisvesting is maximaal gebruik gemaakt van de bestaande gebouwen in Duiven, waarbij het gebouwencomplex in meer dan zijn eigen energiebehoefte voorziet. Voor dit eerste circulair gerenoveerde complex is zo’n 80% aan grondstoffen en materialen circulair toegepast. Dit is vastgelegd in een grondstoffenpaspoort. Daarmee is verantwoording genomen voor wat er al aan grondstoffen in gebruik was.

