

Erasmus MC renoveert witte toren

Erasmus MC heeft een aanbestedingsprocedure afgesloten voor renovatie van de uit 1969 stammende onderzoekstoren. Het medisch centrum wil beschikken over een topfaciliteit voor fundamenteel medisch wetenschappelijk onderzoek en zal de witte toren met 28 verdiepingen gefaseerd laten verbouwen.

Auteur: Vincent Hentzepeter | Fotografie: Foodnote

De huidige, uit 1969 stammende onderzoekstoren is goed onderhouden, maar de inrichting en installaties zijn aan vervanging toe. Dit vraagt om een totale renovatie van gebouw, dat laboratoriumonderzoek als hoofdfunctie heeft. De aanbestedingsprocedure voor dit megaproject verliep volgens een vernieuwende benadering. Niet prijs en

referenties, maar sociale vaardigheden gaven de doorslag bij het samenstellen van een ontwerpteam voor de renovatie van de onderzoekstoren van de medische faculteit van Erasmus Medisch Centrum. Projectleiders Jan Senhorst en Rob Mulder gebruikten een competentiescan tijdens deze aanbestedingsprocedure om in de slot-

ronde teamplayers te selecteren. “Bij dit soort complexe projecten maakt niet de technische expertise het verschil, maar de samenwerkingsbereidheid.”

Assessment

Zo’n ambitieus project vraagt om een hecht ontwerpteam dat nauw samenwerkt en goed informatie met elkaar deelt, stellen de projectmanagers. Architect, constructeur, installatieadviseur en bouwfysicus moeten op technisch vlak kennis delen en één doel voor ogen hebben. Een sfeer van openheid is essentieel, aansluitend op de *open source*-gedachte van Erasmus MC. Vandaar dat Senhorst en Mulder een ronde toevoegden aan de gunningsfase: een assessment om overgebleven kandidaten bij de eindselectie te toetsen op samenwerkingsbereidheid, communicatieve vaardigheden en resultaatgerichtheid. Dat is nieuw bij dit soort aanbestedingen, zegt Senhorst. “Traditioneel wordt in een Europese aanbestedingsprocedure met name gekozen op basis van prijs. De goedkoopste met de juiste referenties krijgt uiteindelijk de opdracht. Bij ons telde prijs maar voor één derde mee. Natuurlijk hebben we in de selectieprocedure gekeken of bedrijven groot genoeg zijn voor dit project en over relevante ervaringen beschikken, maar we waren vooral geïnteresseerd in de procesvoering van hun referentieprojecten. Hoe vertaalt hun werkwijze

Project Renovatie Onderzoekstoren Medisch Faculteit Erasmus MC

- Naam **project**: Masterplan faculteit, renovatie faculteitstoren
- **Projectomschrijving**: In de toren werken zo’n 1.500 mensen, veelal onderzoekers en studenten, verdeeld over 21 verdiepingen en ca. 55.000 m² bruto vloeroppervlak
- **Kosten**: nog niet vastgesteld
- **Opdrachtgever**: Erasmus MC
- Betrokken **partijen/actoren** binnen het projectteam: Ector Hoogstad architecten (ontwerp), Valstar Simonis (raadgevend ingenieur); Cauberg Huygen (bouwfysica); BBN (kostendeskundige), constructeur (nog te contracteren). Erasmus MC voert zelf het projectmanagement
- **Profiel eindgebruikers**: wetenschappelijke onderzoekers
- **Datum eerste contact**: 2008
- **Start** of verwachte start project: 2013 bouw, ontwerpfase oktober 2011
- **Projectduur**: +5 jaar, gefaseerde uitvoering
- Betrokken **projectmanagers**: Jan Senhorst namens Erasmus MC en Rob Mulder van PM2
- **Bijzonderheden**: De toren is een gemeentemonument en mag zijn karakteristieke uiterlijk niet verliezen.



Aan de gevel van de beeldbepalende witte toren mag vanwege de gemeentelijke monumentenstatus niets veranderen.

zich in een goed ontwerp voor de opdrachtgever?”

Referenties

De inhoudelijke kant van referentieprojecten was dus belangrijker dan de grootte ervan. “Er is in Nederland geen toren geweest met 28 verdiepingen aan onderzoeksfaciliteiten die gefaseerd gerenoveerd is”, haakt Mulder in. “Als je dat als eis stelt voor een referentieproject, dan krijg je niemand. Veel re-

ferenties zijn in verhouding tot dit project in volume zeer kleine projecten. Hoe verliep de samenwerking in die projecten, welke

ervaring is hierbij opgedaan, hoe is kennis tijdens het project gedeeld en is informatie

ontsloten? Hoe is de opdrachtgever meegenomen in die gigantische informatie-stroom, hoe werden ontwerpessies georganiseerd?”

Bij sluiting van de inschrijftermijn voor de aanbestedingsprocedure hadden zich negentien architecten en negen installatieadviesbureaus ingeschreven. Zij die zich kandideerden, hadden allemaal labs van het type ML1, ML2 of ML3 gemaakt. Slechts een enkele had dat gedaan volgens het samenwerkingsmodel dat Erasmus MC voor ogen staat. Omdat samenwerking het vertrekpunt was, werd bij de beoordeling van referentieprojecten juist daarop gelet. Venhof: “In de gunningsfase betekende dat geen vooringenomenheid tonen. Ook daarin wilden we innovatief en grensverleggend zijn.”

Juridische grenzen

Het hanteren van zachtere criteria werd door de Bond van Nederlandse Architecten (BNA) met argusogen gevolgd. “Ze keken of we niet buiten ons boekje gingen. Ga je wat subjectievere aspecten belichten, dan moet je binnen de juridische grenzen blijven. Heel wat anders dan een beoordeling louter op kuubs en prijzen.” Mulder: “Welk bureau kan het beste omschrijven hoe ze het proces van samenwerken en ontwerp voor ons kunnen inrichten en hoe gaan ze daar hun persoonlijke competenties voor inzetten? Dat wilden we meten. Dan kom je op criteria als communicatie, samenwerkingsbereidheid en resultaatgerichtheid. Communicatie hebben we getoetst via luistervaardigheid en uitdrukkingsvaardigheid, samenwerkingsbereidheid door openheid te toetsen en te vragen hoe een partij omgaat met verschillen van inzicht en het toegeven van fouten. Doelgerichtheid toetsten we door focus en probleemoplossend vermogen te meten.”

Rollenspel getoetst

Alle partijen waren goed gebriefd en wisten waar ze aan begonnen. Inschrijvers kregen een toelichting over de kenmerken van de organisatie Erasmus MC, de open source-mentaliteit en het streven naar integrale sa-

*‘Maar voor één derde op prijs gunnen,
de rest op kwaliteit’*

menwerking. Dat elk bedrijf zichzelf moest presenteren en competenties in een rollen-



Projectmanagers Jan Senhorst en Rob Mulder: “We delen deze kennis graag met andere academische centra, zodat zij ook volgens dit model kunnen aanbesteden.”

spel getoetst zouden worden, was ook bekend. De projectmanagers stelden externe assessoren aan om competenties objectief

gebeuren. “Heel belangrijk is het dus hoe je economisch gaat samenwerken.” Uiteindelijk waren de prijsverschillen op uurbasis

‘Geen technisch autisme’

te kunnen meten. Hiervoor was een methode ontwikkeld. De assessoren gaven kandidaten een score mee tijdens het rolspel. Er werd scherp gelet op samenwerkingsbereidheid, probleemoplossend- en inlevingsvermogen en op flexibiliteit en teamgeest tonen. Rob Mulder: “In projecten met meerdere ontwerpende partijen moet je voor elkaar willen werken. Dus geen verantwoordelijkheden op elkaar afschuiven. Senhorst knikt: “Niet wegmoffelen, maar op tafel brengen. Geen technisch autisme. We willen geen in zichzelf gekeerde specialist.”

Niet de goedkoopste

Prijs werd pas op het laatst meegenomen. “Dit project bevatte op de datum van aanbesteding te veel onzekerheden om de adviseurs op vaste prijs of percentage te selecteren”, stelt Senhorst vast. “Je moet dus wel selecteren op de kwalitatieve aspecten om tot samenwerking te komen, anders loopt het budgettair totaal uit de hand. Uitgangspunt is een uurprijs op regiebasis, maar wel binnen een bepaald budget.” Dat budget wordt bij elke nieuwe fase afgesproken en met dat geld moet het

lectie niet doorslaggevend. “Het verschil is niet alleen gemaakt in de tarieven, maar ook in competenties.”

Leidraad

Het Erasmus MC heeft met deze aanbestedingsprocedure gebroken met de bestaande praktijk om vooral op prijs te gunnen. Vanuit het management kwam steun voor de innovatieve aanpak van het projectteam, omdat te veel projecten stroef verliepen. Dat kostte wel overredingskracht, zegt Mulder: “Door jarenlange ervaring hier met allerlei leveranciers is men ervan doordrongen dat het bij dit soort projecten gaat om de samenwerking. In projecten staan kosten en tijd onder druk. Senhorst: “Hoe komt dat? Misschien is het niet juist om bij een project alleen op de goedkoopste te selecteren. Ja, het kostte wel moeite om daar de handen voor op elkaar te krijgen.” Dan, krachtig: “Dit wordt wat mij betreft voortaan ingezet als de standaard voor de grote projecten. Ik denk dat we nu al kunnen aantonen dat dit zijn vruchten afwerpt.” In de contracten zijn de competentievoorwaarden vastgelegd. “We gaan acht jaar langdurig samenwerken,” zegt Senhorst. Mulder besluit: “We zijn nu een interne leidraad aan het ontwikkelen voor toekomstige gunnings- en selectieprocedures bij grote projecten hier. We delen deze kennis graag met andere academische centra, zodat zij ook volgens dit model kunnen aanbesteden.” **LM**



In de toren zitten bedrijven als Skyline Diagnostics, dat genetische testen ontwikkeld voor leukemiediagnostiek.