

Vernieuwend aanbesteden Hoofdweg 9 Slochteren

Een verantwoording

Vorden, Januari 2018
Drs. Teun J. Leuftink
bronckhorstinstituut.nl

Voorwoord.

Elke gelegenheid om de Soft Selection Methodology* in praktijk te brengen is in feite een “Window of Opportunity” om innovatie en duurzaamheid tastbaar te maken. Dat geldt in principe voor iedereen die er mee in aanraking komt en besluit om er meer van te willen weten. De werkwijze die in de wandelgangen bekend staat als ‘vernieuwend aanbesteden’ kent al een geschiedenis die terug gaat naar het ontstaan in de Achterhoek in 2009. De toepassing op verschillende projecten in deze regio heeft niet alleen de werkzaamheid van dit idee bevestigd, maar tevens geleid tot verdere verdieping en verbreding in de praktijk en tot een netwerk van experimenten in onder meer ‘EnergieSprong’**.

Elke nieuwe opgave waarin sprake is van aanbesteding en marktontwikkeling leent zich voor de inzet van SSM en geeft de mogelijkheid om nieuwe inzichten te verenigen met verrassende uitkomsten voor alle betrokkenen. Dus toen ik begin 2015 werd benaderd door Jack Oosterhuis om mee te denken over de restauratie van een historisch monument in Slochteren ben ik direct naar het mij vertrouwde Groningen afgereisd. Jack en ik hebben eerder samen gewerkt aan een diversiteit van projecten in de gebouwde omgeving waarbij sprake was van bijzondere aandacht voor innovatieve en duurzame perspectieven. De circulaire economie en C2C zijn inmiddels vertrouwde factoren om inhoud en betekenis te geven aan baanbrekende omgangsvormen in de markt van het ontwikkelen van bedrijvigheid, woonvormen en bouwprocessen.

Het bleek te gaan om een object, ongeveer tegenover de Freylemaborg in het centrum van Slochteren, dat door Staatsbosbeheer in 2014 was gekocht van de gemeente Slochteren als nieuwe huisvesting van hun provinciale diensten. Jack Oosterhuis was door de directie van SBB ingehuurd als bouwkundige om een oordeel te geven over de staat van het vastgoed en om de eventuele begeleiding en coördinatie van een renovatie op zich te nemen. De aardbevingskwestie begon inmiddels stevig op de noordelijke kaart te komen, waarbij de naam Slochteren als woonplek en als schakelstation van de NAM een bijzondere klank kreeg.

Het zou nog ongeveer 1,5 jaar duren eer er sprake was van een feitelijke start van de aanpak van vernieuwend aanbesteden, terwijl in deze periode al wel flink is gewerkt aan de voorbereiding in de zin van verdieping en verbreding van de opgave. Daarbij is het goed om te melden dat SSM juist aansluit op en gebruik maakt van de potentiële complexiteit van iedere opgave omdat in de samenhang en het samenspel van alle individuen, instellingen en elementen zich steeds nieuwe inzichten en mogelijkheden openbaren. Tevens blijkt telkens weer dat een uitgebreide oriëntatie en interactie aan de voorkant de verwevenheid en de betrokkenheid van alles en iedereen dienen.

* zie bronckhorstinstituut.nl

** zie Platform31.nl

In deze rapportage zullen de complexiteit van en de veranderlijkheid in de betreffende opgave de revue passeren. Het volstaat hier om te melden dat er in de loop van de tijd sprake is geweest van een steeds herhalende verschuiving in de omstandigheden. Zelfs is enkele malen overwogen om het proces in zijn geheel stil te leggen vanwege nieuwe feiten en nieuwe inzichten in haalbaarheid, nut en noodzaak. Kort gezegd ligt nu wel alles klaar om feitelijk van start te gaan, maar is er nog geen steen op de andere gezet.

Vanaf ongeveer halverwege 2016 worden de zaken meer concreet. De door mij voorbereide en uitgevoerde workshop in Deventer met een delegatie van het hoofdkantoor van Staatsbosbeheer (Inkoop, Juridische zaken, Bouwkunde) en uit de provincie Groningen zou je kunnen zien als een echte inhoudelijke start naar een meer geïntegreerde en interactieve aanpak. Het daar uitgedeelde document is door mij in de loop van 2017 omgezet in een compact essay om te kunnen uitdelen aan alle betrokkenen die nog zouden aanschuiven en deelnemen aan het biedings- en aanbestedingsproces.

De daaropvolgende periode was regelmatig zowel frustrerend als inspirerend, maar is uiteindelijk ook een nuttig en relevant leerproces geweest in termen van het omgaan met complexiteit en veranderlijkheid en in de zin van een uitnodiging tot taai volharding.

Teun Leuftink, Vorden, januari 2017

Inleiding.

De onderhavige rapportage is een uitkomst van een even intensieve als langgerekte periode waarin de specifieke lokale omstandigheden een markante plek innemen en een chronologische ordening geen recht doet aan de kwaliteit van de voorbereidende werkzaamheden. Deze aanpak werkt in de praktijk tevens als een soort spiegel van de wezenlijke kenmerken van dit proces zonder dat dit fundamenteel invloed heeft gehad op de oorspronkelijke intenties, maar eerder heeft gewerkt als een kans om tot de juiste inzichten en besluiten te komen. De uitgangspunten en de conclusies in de betreffende materie staan nog steeds als een huis en zijn inmiddels stevig doorgedrongen tot de vele meer of minder betrokken partijen.

Een compacte weergave van zowel de geschiedenis als de mogelijke opzet van een aanpak zijn in een eerder stadium aan de directie Groningen ter attentie van de heer Riex van de Wal gestuurd. De functie van deze tussentijdse samenvatting was bedoeld om in enkele grote trekken terug en vooruit te kijken en structuur te geven aan de gemaakte afspraken, de opgedane ervaringen en de uitgesproken intenties. Ter ondersteuning van de interne procesvorming bij SBB in de rol van initiator, opdrachtgever en eerste proceseigenaar is het essay in boekvorm uitgedeeld aan de meest betrokken deelnemers in de tweede workshop. De meer technische en planmatige opzet van vernieuwende aanbesteding zoals deze in de voorbereiding is meegenomen krijgt een plek en een functie in de feitelijke presentatie en begeleiding wanneer het biedingsproces zijn aanvang neemt en de uiteindelijke initiële opgave in de markt wordt gezet.

De Soft Selection Methodology is een conditionering van constructieve bejegening en communicatieve sturing in een markt die open omgangsvormen combineert met innovatieve en duurzame perspectieven. In algemene termen is het voor alle betrokkenen een kans om maximale creativiteit te verenigen met maximale effectiviteit om noodzakelijke, gewenste en verrassende uitkomsten mogelijk te maken. Het biedt daarmee een begrenzing van klassieke valkuilen en een ruimte voor bijzondere opties die in een meer planmatige en lineaire aanpak niet naar boven zouden komen. Naast een doordachte en gedegen voorbereiding als aanloop vraagt dit van partijen een onthechting van op controle gebaseerde reflexen. Daarnaast leert de praktijk dat deze aanpak nog uiterst bemoedigende effecten heeft in de zin van kostenbeheersing, rendementsvergroting, risicoverkleining en kwaliteitsverhoging. Er is geen gedoe achteraf juist en met name door de vrije deelname, de collectieve verantwoordelijkheid en de open en volwassen contractvorming.

Vanaf de eerste kennismaking en opdrachtformulering dient de opdrachtgever zich bewust te zijn van de eisen die het vernieuwend aanbesteden stelt en wat de aard is van de van de bijzondere verantwoordelijkheid die dat vereist. Het kunnen gehoorzamen aan nieuwe wetmatigheden en het dienstbaar zijn aan het welslagen van een dergelijk proces zijn de imperatief. Het kan niet zonder die voorwaarden en evenmin zonder uitmuntende ondersteuning, begeleiding en terugkoppeling.

En hoewel het echte proces vanaf de lancering van de initiële opgave tot de selectie van de uitvoerende partij inclusief de start van de realisatie (het feitelijke inkoopproces dus) binnen zes tot acht weken rond kan zijn dient de fase van voorbereiding het kenmerk van rust en ruimte te hebben. In het concrete geval van Hoofdweg 9 in Slochteren lijkt de zorgvuldigheid wel erg opgerekt te zijn, maar met het daarin opgesloten voortschrijdend inzicht lijken langzamerhand alle relevante feiten en factoren te zijn opgenomen en kan de voorbereiding overgaan naar uitvoering.

De problematische situatie lijkt dus nu voldoende uitgewerkt om over te gaan naar het formuleren van de echte initiële opgave zoals die aan de markt zal worden gepresenteerd. Kort geformuleerd zou de initiële opgave kunnen luiden: “Het restaureren en renoveren van een rijksmonument aan het erfgoedplein te Slochteren dat in eigendom is overgegaan van de gemeente Slochteren naar Staatsbosbeheer in de Provincie Groningen met de bedoeling daar de operationele functies en bijbehorende kantoorondersteuning in onder te brengen. In de renovatie dient rekening gehouden te worden met het behoud van erfgoed, het duurzaam versterken in verband met de veiligheid, het invoegen van innovatieve en circulaire principes en het scheppen van een functionele, veilige en comfortabele werkomgeving. Voort dient rekening te worden gehouden met de samenhangende aspecten van gebiedsontwikkeling, beleidsvorming en institutionalisering van alle betrokkenen en belanghebbenden.” Daarmee is de verbinding tussen de uitvraag en de aanbesteding gelegd en kan de verdere opzet van het proces worden geconcretiseerd.

De voorbereiding.

Op 18 juli 2017 verscheen in het Dagblad van het Noorden een verslag van een interview van de provinciale directeur SBB Riex van de Wal met de journalist Louis van Kelckhoven. Daarin vertelt de directeur in het kort hoe de vlag erbij staat en hoe het zo is gekomen. Het betreffende pand is gekocht in 2014 en zoals het er nu uitziet wordt er verhuurd in 2018. Zo'n 20 medewerkers van de beheereenheid Duurswold en Oldambt zullen zich daar vestigen. Daarnaast zal er worden samengewerkt met bewoners en ondernemers en is het een uitvalsbasis voor excursies. De aardbevingsproblematiek en de slechte staat van de opstal zijn mede de aanleiding voor de keuze van het 'innovatief aanbesteden' waarin vele instellingen worden betrokken.

Dit bericht is een vervolg op een eerder interview in dezelfde krant waarin de heer van de Wal kond deed van de aankoop en de aanbesteding en van het feit dat hij van zins was er een "showcase" van te maken met een verstrekkende uitstraling naar en inzet van een diversiteit aan partijen en personen vanwege hun mogelijke betrokkenheid en hun expertise. Ook toen al was verregaand sprake van het belang van en de betrokkenheid bij een vernieuwende en verduurzamende aanpak in het verlengde van de missie en de kerntaken van Staatsbosbeheer.

Met deze berichtgeving en uitstraling zette de directeur de toon die de muziek maakt. Een soort van bevestiging van een langdurige en soms moeizame, maar toch vooral bemoedigende aanloop naar een bijzondere belevenis die de opgave en de maatschappelijke positie van deze unieke organisatie zou reflecteren en tevens een voorbeeld zou stellen voor een op de toekomst gerichte werkwijze voor de hele organisatie. Een nieuwe combinatie van technologie & maatschappij in een tijd van verandering van omgeving, functie, rol en positie. De bovenstaande berichten naar de buitenwereld waren een korte samenvatting van een behoorlijk complex en veranderlijk proces van voorbereiding door een kleine kern van betrokken professionals van binnen en van buiten Staatsbosbeheer. Bij de aanpak en de voorbereiding van de toepassing van de Soft Selection Methodology heeft ondergetekende vooral voorwaardenscheppend gewerkt en hebben de projectleider Sies Krab van SBB en Jack Oosterhuis van Levend Bouwen vooral coördinerend en uitvoerend gewerkt.

In algemene zin is dus gewerkt vanuit de coulissen met enkele optredens op het podium van de workshops en met indien gewenst en noodzakelijk deelname aan contacten, bijeenkomsten en gesprekken met directe en mogelijke betrokkenen. De nadruk ligt dan op meedenken, inleven, monitoren, gidsen, onderzoeken en ontwerpen waarbij vooral de wisselende omstandigheden en feitelijkheden steeds weer noodzaakten tot aanpassing en bijstelling van gedachtevorming en procesontwikkeling. De workshop in Deventer en de kennismaking met de directeur gelden als markering van aanloop en vervolg waarin de essenties en de mogelijke effecten van de vernieuwende aanbesteding de hoofdrol hebben gespeeld. De aanloop die is begonnen in de eerste helft van 2015 en doorloopt tot na de zomer van 2017.

Bij de opstelling van deze rapportage is ondergetekende te rade gegaan bij eigen aantekeningen en vooral bij de door Jack Oosterhuis opgestelde en verzamelde documenten. Zonder deze in extenso de revue te laten passeren weerspiegelen in het algemeen de inhoud en de opeenvolging van deze documentatie het verloop van de afgelopen jaren.

Met de aankoop van het pand in 2014 leek SBB een bijzondere slag te slaan waar uiteenlopende intenties op hun plek kwamen. De noodzaak tot rationalisering van de bedrijfsvoering ging een steeds sterkere rol spelen evenals de ambitieuze plannen voor taakstelling en gebiedsontwikkeling. Zowel de bijzondere opstal als de bijzondere plek leken een uitkomst voor de nog niet uitgewerkte beleidsplannen en bedrijfsvoering. Dat in de loop van 2016 het gevoel ontstond een 'kat in de zak' gekocht te hebben mag geen wonder heten alleen al gezien de staat waarin het pand bij nadere beschouwing bleek te verkeren. Bouwkundig en historisch onderzoek leverden in de loop van de tijd telkens nieuwe verrassingen op en stelden de uitvoering van de feitelijke ingebruikneming voortdurend bij. Wat aanvankelijk een relatief simpele opknopbeurt (restauratie) leek te zijn werd een uiterst ingewikkeld en taai verhaal. Daarmee kwamen ook de financiering en de uitvoerbaarheid onder druk te staan en werd de feitelijke opgave meer complex en meer onderhevig aan verandering en nam de noodzaak tot adequate en meer intensieve externe ondersteuning toe. Een relatief eenvoudige renovatie in de markt zetten als uitvraag voor een enkelvoudige aanbesteding verdween naar de achtergrond, terwijl ook andere factoren in beeld kwamen die van invloed zouden worden op de procesgang.

De opgave.

Het zou in dit verband te ver voeren om een uitgebreide analyse te maken van alle invloeden en factoren die in de afgelopen bijna vijf jaren een rol hebben gespeeld, maar het is voor de beeldvorming interessant genoeg om deze in hoofdlijnen nog eens te naar voren te brengen.

Na de overdracht in 2014 is door SBB gewerkt aan de uitwerking van de concentratie van de operationele vestigingen die in het pand aan de Hoofdweg 9 in Slochteren onder een dak zouden komen. Een zorgvuldige uitwerking van de personele, financiële en functionele aspecten van deze samenvoeging was nodig om een breed draagvlak voor deze intenties te verwerven. Tegelijkertijd is de oriëntatie op de bouwmarkt begonnen om een indicatie te verkrijgen van de mogelijkheden, de voorwaarden en de gevolgen van het opknappen en verhuizen. Die oriëntatie heeft mede bijgedragen aan het inschakelen van de bouwkundige expertise van 'Levend Bouwen' in het begin van 2015. Daarmee is ook de aanzet gemaakt tot verbreding en verdieping van de aanvankelijke probleemstelling.

In eerste instantie heeft de door SBB zelf geformuleerde missie zowel een verruimende als een kaderstellende rol gespeeld:

“Staatsbosbeheer zet zich in voor een natuurlijke leefomgeving waarmee mensen zich verbonden voelen, die bescherming biedt aan waardevolle planten en dieren en waar plaats is voor beleving en benutting.”

In hoeverre deze missie heeft geleid tot de aankoop van het monumentale pand in Slochteren is niet duidelijk, maar wel is duidelijk dat hiermee voor de invulling van de opgave een uiterst belangrijke positie wordt ingenomen. Het onderkomen van en de omgeving waarin SBB zich ophoudt en beweegt moet diezelfde uitstraling hebben en teweeg brengen.

In een notitie van 8 maart 2016 wordt onder de titel “rationeel Aanbesteden” gesproken van een groot krachtenveld waarin het project zich bevindt. Daarin wordt nog eens een pleidooi gehouden voor de logica van het ‘vernieuwend aanbesteden’ met een aantal voor- en nadelen van deze benadering en de relevantie daarvan in complexe opgaven en dynamische omgevingen. De conclusie is dat “de poten in de klei en toch de trillingen de baas” de transitie op de juiste manier doet verlopen. De maatschappelijke, organisatorische, historische, financiële en technische invloeden en veranderlijkheden zijn, zo wordt nog eens benadrukt, in dit project een vanzelfsprekend fenomeen. Die omstandigheid is beeldbepalend geweest in de voortdurend bewegende overwegingen en in de mogelijke opzet van het traject. Ook de inventarisatie van eerdere enigszins te vergelijken trajecten zijn in de werkwijze opgenomen. Zo is er bijvoorbeeld het traject “Levende Monumenten in een Leefbare Regio van de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed onderzocht en zijn aanknopingspunten voor de aanpak gesignaleerd. (Een mooi en bemoedigend gegeven voor de projectgroep Levend Bouwen olv Jack Oosterhuis.)

Het is steeds duidelijk(-er) geworden dat de cultuur van Staatsbosbeheer in brede zin - van het werken aan concreet onderhoud tot aan het abstract ontwerpen van condities voor een verantwoord ecosysteem - leidend is geweest in de manier waarop de renovatie zou worden opgezet en uitgevoerd. In een van de notities wordt gewag gemaakt van de opvatting van SBB om monumentenbeheer in hun maatschappelijke context tot kerntaak te benoemen. Letterlijk staat in een van de stukken dat “Staatsbosbeheer van mening is dat een benut monument een behouden monument is en in Slochteren een multifunctioneel beheergebouw wil vestigen dat op innovatieve wijze benut zal worden mede gelet op de aardbevingsproblematiek en de doelstellingen van onze organisatie.”

Het moet een actief centrum worden voor bevordering van milieubeheer, natuureducatie, sociale cohesie en regionale economie.

De benoemde fundamentele kaders zijn derhalve:

- . Historisch waarde
- . Veiligheid (met name ook gezien de aardbevingen)
- . Duurzaamheid
- . Energieneutraliteit
- . Gebruikerseisen
- . Budgetbeheer

In termen van de Soft Selection Methodology gaat het hierbij om de ‘dissatisfiers’ (dit zijn de factoren die in elke bieding en realisatie minimaal tot uitdrukking moeten komen). De zogenaamde ‘satisfiers’ (de toevoegingen die het geheel leuker, comfortabeler, prettiger en nuttiger maken) en de ‘delighters’ (de sprankelende verrassingen die de uiteindelijke selectie kunnen beïnvloeden) komen bij de aanvang van het biedingsproces en in de loop van de uitwerking nader onder de aandacht. Daarnaast wordt in het stuk de nadruk gelegd op de bewaking en de begeleiding die in termen van leertrajecten en betrokkenheid nog nader uitgewerkt zullen worden.

De bekendmaking door Rieks van de Wal op 8 april 2015 heeft de fase van de aanloop ingeluid. Vanaf dat ogenblik zijn steeds meer partijen langs zij gekomen in dit proces van groeiende aandacht, toenemende betrokkenheid en voortschrijdend inzicht. In diezelfde periode is op initiatief van Jack Oosterhuis een kleine projectgroep samengesteld waarin de verschillende expertises die volgens hem nodig waren bijeen kwamen. Samen met Teun Leuftink die de architectuur van het proces van aanloop tot oplevering voor zijn rekening neemt en Johannes Buitenwerf die zich met name met de projectmatige factoren van organisatie en management bezig houdt. De oriëntaties ter plaatse en de verkennende gesprekken zijn steeds door Jack Oosterhuis meegenomen in zijn contacten met SBB en andere primair betrokkenen.

Deze zijn onder meer verwerkt in een compacte notitie van maart 2016 onder de titel ‘Vernieuwd aanbesteden Hoofdweg 9 Slochteren’ van de hand van deze projectgroep. Ook hebben meerdere notities in de loop van de tijd het licht gezien, zoals die met het initiële programma van eisen, waarop latere initiatieven zijn gebaseerd en tot bijstelling en aanpassing hebben geleid.

Een verwijzing naar eerdere bouwkundige rapportages is het rapport van “De Wolf” (14 juni 2015) met een beschrijving van de voorgenomen aanpassingen in het “Rijksmonument Hoofdweg 9” onder de subtitel “Nieuwe inzichten door destructief onderzoek”. Hiermee is de eerste markante verschuiving in de opgave zichtbaar geworden. De aanvankelijke analyses waren letterlijk nog niet diep genoeg doorgedrongen in de erbarmelijke staat van het pand.

Inmiddels wordt het contact met de Gemeente Slochteren geïntensiveerd zowel met betrekking tot de bouwkundige aspecten zoals in de analyse van BCadvies van 3 januari 2016 is te lezen als ten aanzien van de rol en positie van de gemeente in het proces van vernieuwend aanbesteden. Niet alleen vanwege het algemene lokale belang, maar ook en vooral door hun rol als deelnemer aan het proces en schepper van voorwaarden. De invulling van het Erfgoedplein, het verlenen van bijvoorbeeld de omgevingsvergunning en hun bestuurlijke rol als intermediair krijgen hiermee betekenis. Aangezien we niet over een nacht eis gaan als het deze bijzondere partij betreft gaat hier veel tijd en aandacht zitten in de juiste afstemming als strategische noodzaak zowel inhoudelijk als procesmatig.

Een bijzonder element is verder de status van Rijksmonument en de waarde die dit heeft voor Staatsbosbeheer. Om dit element (pars pro toto) handen en voeten te geven wordt een historisch onderzoek verricht om de ontwikkeling van het gebouw en zijn functie door de geschiedenis heen in beeld te brengen. De beeldvorming is met deze analyse ten eerste geholpen. Het is een stimulans voor extra aandacht en zorg bij de behandeling en de bewoning en sluit als zodanig naadloos aan bij de intenties van de opdrachtgever. In algemene zin staan de benadering en de behandeling van erfgoed in toenemende mate in de belangstelling en wordt het beleid van betrokken verantwoordelijke instellingen daarmee inhoudelijk versterkt. De Provincie neemt hierin een duidelijke verantwoordelijkheid als medebeheerder.

Een andere bijzonder situatie is de toenemende drukte rond de aardbevingen en de daarmee verbonden oorzaken en gevolgen voor alles en iedereen in het betreffende gebied. Wanneer we in de loop van de afgelopen vijf jaren kijken naar de onderhavige dynamiek dan zien we een soort van entropische complexiteit die in kracht en snelheid toeneemt, maar niet zonder meer leidt tot een betere strategie of een betere samenhang. Een noodzakelijk gezond en bemoedigend handelingsperspectief lijkt soms verder weg dan ooit. (Dit is nog steeds de bedenkelijke dynamiek in Groningen met betrekking tot de gaswinning.)

Een blik op het schema van betrokkenen en belanghebbenden daarbij is genoeg om met een zekere verbijstering te kijken naar de exponentieel groeiende bestuurlijke drukte zonder dat sprake is van echte, laat staan meer gewaagde doorbraken. Deze drukte en die veranderlijkheid en onzekerheid hebben een stevige rol gespeeld in de vertragingen en verschuivingen in de Renovatieopgave. In meerdere documenten zijn die vertraging en verschuiving te lezen. Niet alleen in de steeds aangepaste opzet van tijdsplanning en stroomschema's, maar ook in meer algemene zin van het signaleren van een toenemende impasse.

Het schuiven met verantwoordelijkheden tussen provincie en rijk is al even beeldend als die tussen de NAM en de NCG en de angst voor precedënten versterkt de natuurlijke terughoudendheid van veel verantwoordelijken. Het nogal overdadige schema van de bij de aardbevingsproblematiek betrokken instellingen geeft behalve zorg ook een kans. Elk willekeurig onderwerp dat te maken heeft met technologische, maatschappelijke en sociale en economische ontwikkeling en de samenhang daarin kan heel goed op een dergelijk schematisch overzicht worden geënt. Daarmee kan vanuit de optiek van een singulaire en doelgerichte benadering bekeken en onderzocht worden welke relevante verbanden er zijn die moeten worden meegenomen.

De Soft Selection Methodology leidt naar creatieve integratie en naar evidente verwezenlijking. De sleutelfactor, de communicatieve sturing, is juist hier een slechts schijnbaar tijdrovende activiteit met een klaarblijkelijk hoog rendement. Bij de voorbereiding en uitwerking van het biedingsproces Hoofdweg 9 is dit aspect steeds meegenomen, uitgewerkt en naar voren gebracht en is ook daarna als fundament voor ontwikkeling en realisatie onmisbaar. Het is in feite de sleutel tot transparantie en dus collectieve inspiratie. Dat dit in de complexe dynamiek nog niet heeft geleid tot werkelijk creatieve doorbraken hoeft niet te betekenen dat het niet gerekend moet worden als de ultieme succesfactor en als impuls voor betekenisvolle resonantie.

Een aparte plaats in het proces wordt ingenomen door het onderwijs. Een klein voorbeeld daarvan is de aanstelling van een onderzoeker met kennis en ervaring inzake aardbevingen in Turkije die in het netwerk van kennisontwikkeling is opgenomen. In algemene zin sluit de inschakeling van elke denkbare onderwijsinstelling aan bij de missie en de intenties van Staatsbosbeheer als maatschappelijk verantwoordelijke organisatie en dient deze samenwerking ook in de toekomst maximale aandacht te krijgen. In de loop van de tijd zijn contacten (Hogeschool, MBO, Universiteit) gelegd en gegroeid. Een gebiedsgerichte benadering met lokale uitstraling kreeg ook daar steeds meer betekenis.

Kort gezegd komt het er op neer dat de provinciale directeur van Staatsbosbeheer een substantiële bijdrage wil zien van de daarvoor aan te spreken instantie in de renovatie van het Rijksmonument. De argumenten daarvoor zijn voor de hand liggend en goed onderbouwd in meerdere rapportages met een verwijzing naar de uitgedachte aanpassingen en invullingen. Ook hier is trouwens sprake van voortschrijdend architectonisch en bouwkundig opzicht nu steeds een groeiend aantal en aan diversiteit toenemende marktpartijen zich aanbieden met innovatieve en duurzame oplossingen. Het is aardig om te zien dat deze hele dynamiek van de afgelopen jaren zowel frustrerend als inspirerend kan werken. De vertraging is enerzijds gênant en heeft anderzijds enorme technologische, maatschappelijke en economische waarde. Wanneer ook deze elementen de juiste plek krijgen in het proces van vernieuwend aanbesteden en leiden tot het beoogde leerproces van betrokkenen is er sprake van een eclatant succes. Dat is precies de reden waarom van meet af aan de nadruk is gelegd op het experimentele karakter van het proces en de daarmee verbonden resonantie die exponentiële en integrale consequenties kan en zal hebben.

De stand van zaken.

In algemene zin kan gezegd worden dat alles aanwezig is om daadwerkelijk met de feitelijke aanbesteding van start te gaan en dat het zaak is om op een aantal punten een definitief akkoord te krijgen. Dat betreft natuurlijk in eerste instantie de primaire opdrachtgever Staatsbosbeheer die het groene licht geeft voor kleurrijk proces (Rainbowwarrior) waarin veel geleerd en veel gepresteerd kan worden. Dat zal gebeuren wanneer alle betrokken en belanghebbende instanties bereid zijn hun verantwoordelijkheid te nemen en hun rol spelen in het worden van eigenaar van het proces en van de uitkomst. Of het in alle opzichten zover is moet nog duidelijk worden. De financiering, de regelgeving, de beleidsvorming, de rolbepaling en de globale planning van de procesgang alsmede de startopties moeten aan iedereen duidelijk zijn en voor iedereen gelden.

Er mag daarna, in ieder geval tijdelijk, geen verschuiving meer plaatsvinden in de sleutelfactoren van het proces. Het gewenste en noodzakelijke voortschrijdende inzicht zal vooral betrekking hebben op de zich ontvouwende inhoudelijke perspectieven en uitsluitend procesmatige consequenties hebben als en wanneer zich bijzondere redenen aandienen. Een en ander betekent dat de geproduceerde stukken zoals processchema's nog eens goed tegen het licht gehouden moeten worden en indien en waar nodig aangepast aan de actuele omstandigheden. Er dient kort gezegd een eenduidige documentatie te zijn die voor iedere potentiële deelnemer dezelfde waarde vertegenwoordigt.

Het betekent ook dat de procesorganisatie moet worden opgetuigd met daarin opgenomen de basisfuncties en expertises voor de projectaanpak (kortweg Management), de expertise voor het ontwerp, de ontwikkeling en de ondersteuning van het proces (kortweg Gidsen) en de positie en rol van de terugkoppeling en procescontrole (kortweg Monitoren). In alle eerdere experimenten met SSM is dit bekend geworden als invulling van MGM.

In verschillende eerdere documenten is het geraamte opgenomen van de noodzakelijke en gewenste processtappen. Daarnaast zijn er ideeën uitgewerkt voor het organiseren van happenings waarmee de betrokkenheid en de inzichtelijkheid bevorderd kunnen worden. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld presentaties, workshops, congressen, leeropdrachten en exposities rond thema's als energie, monumenten, aardbeving, woonvormen, gebiedsontwikkeling nieuwe stijl en institutionele transformatie. Het biedingsproces wordt daarmee de metafoor van de beoogde toekomst voor alle betrokkenen. Met ander woorden is het een ook ervaring die in elke denkbare nieuwe opgave kan worden herhaald, aangepast, verdiept en verbreed.

Terugblik en verantwoording.

De conclusie is dat de aanloop niet sneller of slimmer had kunnen gaan. De eisen en de omstandigheden zijn bepalend geweest voor de procesgang tot nu toe. Met name de houding van Staatsbosbeheer om bijna letterlijk de onderste steen boven te krijgen en vasthoudend te zijn in congruentie en kwaliteit van elke denkbare factor is van een bewonderenswaardige vasthoudendheid.

De intensiteit van de betrokkenheid van de uiteenlopende professionals was wisselend, maar altijd alert. Die betrokkenheid spat van alle documentatie af. Al met al was deze aanloop een markante belevenis en een hoopgevende ervaring.

Wellicht dat deze collectieve inspanning weer een stukje heeft bijgedragen aan het inzicht dat een consequente betrekking van en met alle denkbare personen, instellingen en factoren een inspirerende resonantie kan verenigen met rationele en verrassende uitkomsten. Een ervaring om met dank op terug te blikken.

*Zie website bronckhorstinstituut.nl