



# Splitsing KYBYS in twee aparte bedrijfsonderdelen

**‘In de nieuwe situatie kunnen we onze kernwaarden nog beter waarmaken’**

**Om belangenverstrengeling te voorkomen, splitste KYBYS het bedrijf op 1 oktober 2014 op in twee volledig apart functionerende bedrijven, namelijk KYBYS ingenieurs en adviseurs en KYBYS contracting. Volgens KYBYS was dit nodig. ‘Je moet niet in de situatie terecht willen komen dat je ‘s ochtends namens gemeente X aan tafel zit om aannemer Y een boete op te leggen voor te laat opleveren, terwijl je ‘s middags van diezelfde aannemer Y een opdracht hoopt te krijgen voor de engineering van een klus bij gemeente Z’, aldus Ron de Mol, directeur van KYBYS contracting.**

Auteur: Dick van Doorn

Ingenieursbureaus die actief zijn in de grond-, weg- en waterbouw worstelen in toenemende mate met de verschillende belangen die ze dienen. In het verleden werkten ingenieursbureaus aan opdrachtgeverszijde; nu wordt steeds vaker gewerkt aan opdrachtnemerszijde. Vandaar dat KYBYS in 2013 besloot om het bedrijf op te splitsen

in twee aparte bedrijfsonderdelen. ‘Als begrippen als openheid, transparantie en eerlijkheid tot je kernwaarden behoren, moet je het goede voorbeeld geven’, aldus de algemeen directeur van KYBYS, Seth van der Wielen, en Ron de Mol, de nieuwbakken directeur van KYBYS contracting. ‘Vandaar dus dat wij een rigoureuze besluit namen.

In plaats van mee te gaan in de stroom, waarbij je het risico loopt belangen te verstrengelen, hebben we ze juist gescheiden. En dat hebben we streng gedaan.’ Volgens De Mol is er de afgelopen jaren een duidelijke verschuiving te zien geweest in de bouwkolom. In het verleden maakte een opdrachtgever,



vaak een overheidsinstantie, een zeer gedetailleerd bestek. Daarin werd het werk volledig voorgedrukt. Ieder schroefje, boutje en moertje stond omschreven. De Mol: 'De aannemer die het werk aannam, wist dus precies wat er van hem gevraagd werd. Tegenwoordig wordt echter gevraagd mee te denken over de oplossing.' Van een voorgedrukt bestek naar een open, functionele uitvraag. De technische oplossing wordt niet meer door de opdrachtgever gegeven, mede vanwege bezuinigingen en de noodzaak om een regierol in te nemen.

Aannemers hebben dus meer vrijheid om invulling te geven aan een opdracht. 'Ze hebben echter ook meer verantwoordelijkheid wat de oplossing betreft', aldus De Mol. 'Als in het verleden dat boutje niet op het moertje paste, betaalde de opdrachtgever dat, omdat zijn oplossing niet bleek te werken. Nu is de aannemer zelf verantwoordelijk voor de door hem bedachte oplossing van het probleem.'

### Belangenverstrengeling

Doordat er steeds meer taken en verantwoordelijkheden bij de aannemers komen te liggen, gaat een toenemend aantal aannemersbedrijven samenwerken met ingenieursbureaus. Intern is er bij ingenieursbureaus echter vaak onvoldoende capaciteit, zeker op piekmomenten. De Mol: 'Wat je nu dus ziet, is dat ingenieursbureaus de ene dag voor een opdrachtgever werken, bijvoorbeeld een overheidsinstantie, en de andere dag voor een aannemer van diezelfde opdrachtgever. Hierdoor ontstaat onszins wel degelijk de kans op belangenverstrengeling. We zien dat om ons heen steeds vaker gebeuren. En vaak wordt er door aan-

nemer en ingenieur op verschillende plaatsen in exact dezelfde projectteams gewerkt. Het gebeurt steeds meer, maar eigenlijk kan het niet, vinden wij.'

Vandaar dat de directie van KYBYS in 2013 het gesprek aanging met De Mol om het bedrijf te gaan opsplitsen, anticiperend op de ontwikkelingen in de markt. De Mol: 'Dat was niet ingegeven door een concreet geval, maar we zagen de gevaren er destijds al van in.' Op 1 oktober 2014 was de opsplitsing een feit. Het personeel moest in eerste instantie wel wennen aan de nieuwe aanpak. Er moest een duidelijke keuze worden gemaakt: iemand die in contact staat met de markt, werkt óf bij KYBYS ingenieurs en adviseurs, óf bij contracting. Op die manier wordt voorkomen dat er op de dagelijkse werkvloer en in klantcontacten 'grijze gebieden' ontstaan.

### Klokkenluidersregeling

KYBYS contracting ondersteunt aannemersbedrijven in alle fasen van het werk, dus tijdens de aanbestedings- c.q. tenderfase en bij de engineeringfase die daarna komt. En als derde verzorgt contracting ook de begeleiding tijdens de realisatie van het project. Bij de splitsing is direct een integriteitscode in het leven geroepen, waarin staat beschreven hoe en waarom de KYBYS-bedrijven zijn gescheiden. De essentie van die code is dat KYBYS altijd een duidelijke keuze maakt. Als KYBYS ingenieurs en adviseurs een opdrachtgever bijstaat bij een project, zal KYBYS contracting nooit betrokken zijn bij dat werk, op welke manier ook. De hoofddirectie van KYBYS heeft zicht op alle lopende opdrachten van de afzonderlijke bedrijfs-

onderdelen en zorgt dat dit wordt voorkomen. Als opdrachtgevers of aannemers meer willen weten over deze code, dan kunnen zij contact opnemen met de algemene directie van KYBYS.

In die integriteitscode is ook een klokkenluidersregeling opgenomen. Van der Wielen: 'Als iemand merkt dat de integriteitscode wordt geschonden, dan kan hij dit via een vastgesteld protocol melden aan een vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersoon meldt dit, eventueel geanonimiseerd, aan de directie van het overkoepelende moederbedrijf KYBYS. Dan worden er adequate en passende

Als begrippen als openheid, transparantie en eerlijkheid tot je kernwaarden behoren, moet je het goede voorbeeld geven



Er is de afgelopen jaren een duidelijke verschuiving te zien geweest in de bouwkolom.

maatregelen genomen.' De medewerkers van KYBYS kennen de spelregels. De Mol: 'Om onze mentaliteit van meet af aan duidelijk te maken, krijgen sollicitanten direct te horen: zo werken wij, dus daar moet je rekening mee houden. Door middel van audits en halfjaarlijkse gesprekken wordt gecontroleerd of de regels zorgvuldig worden nageleefd.'

### Kwaliteit zeer belangrijk

Onder andere vanwege de flexibiliteit en het zelflerend vermogen, heeft KYBYS vervolgens onder de twee pijlers, ingenieurs en adviseurs en contracting, een team gecreëerd van 25 interne specialisten in projectuitvoering. Hierin zitten de bureaumedewerkers, zoals tekenaars, ontwerpers en contract- en vergunningsspecialisten. De Mol: 'Doordat we dit team flexibel en wisselend kunnen inzetten bij beide entiteiten, kunnen we snel schakelen bij vraagstukken.'

Medewerkers van KYBYS die in contact staan met de markt, hebben dus altijd een eenduidige pet op. En dat is belangrijk voor de herkenning in de markt, bijvoorbeeld als een aannemer aan KYBYS vraagt hem bij te staan bij het verwerven van een opdracht. De Mol: 'KYBYS contracting helpt de aannemer en doet dat vanzelfsprekend op basis van exclusiviteit. Als we een klant helpen, dan helpen we niet ook nog een of meerdere concurrenten.' Omdat KYBYS contracting diep geworteld is in de wereld van aanbestedingen, weet het bedrijf wat opdrachtgevers vragen. De Mol: 'Sterker nog: wij zien de vraag achter de vraag. En samen met de aannemer combineren we onze krachten om als beste uit de bus te komen.'



Directeur KYBYS contracting Ron de Mol

Volgens de directeur van KYBYS contracting hebben aannemersbedrijven vaak zelf genoeg technische expertise in huis. 'Ze zijn bijna altijd in staat een technische oplossing te creëren, technisch uit te werken en te bouwen. Tegelijkertijd schuilt daarin ook vaak het gevaar. Door te denken vanuit techniek en reeds bedachte oplossingen, wordt onvoldoende aandacht geschonken aan project-specifieke vragen. Dan is het vaak lastig om vervolgens alles goed en pakkend op papier te krijgen, met alle randvoorwaarden die eraan vastzitten. Dat zijn capaciteiten die aannemersbedrijven meestal niet in huis hebben.'

Overigens speelt daarbij volgens de directeur nog een nieuwe ontwikkeling een rol. In het verleden was het zo dat opdrachtgevers bij een aanbesteding het project alleen gunden op basis van de prijs. Nu wordt er echter behalve naar de prijs ook meer gekeken naar de kwaliteit die een aannemer levert. 'Wat betreft het onderdeel kwaliteit, is het dus heel belangrijk dat je als aannemer goed begrijpt wat de opdrachtgever van je wil weten en wil zien. Hoe beter de invulling van de vraag van de opdrachtgever, des te beter je beoordeeld wordt en des te meer kans je maakt om de tender binnen te halen.' Wat dat betreft is het voordeel van de beide KYBYS-bedrijfsonderdelen, volgens De Mol, dat zij echt bij alle facetten ondersteuning kunnen bieden. Zo heeft het bedrijf ook communicatieadviseurs, grafisch vormgevers, specialisten op het gebied van aanbestedingen en contractvormen, specialisten ruimtelijke ordening/vergunningen en EMVI-planschrijvers in dienst.

### Prestatievergoedingen

KYBYS streeft een hoge kwaliteit na; dat blijkt uit het weliswaar nog korte, maar indrukwekkende trackrecord. Het doel van de aannemer waarmee samengewerkt wordt, moet daar wel mee overeenkomen. Daarom is KYBYS contracting, als een van de weinige bedrijven in Nederland, bereid om te werken met prestatievergoedingen. De Mol: 'Het is heel simpel. Scoort ons plan niet als beste, dan betaal je maar een deel van onze kosten.' KYBYS contracting is in sommige gevallen ook bereid om risicodragend met een aannemer in zee te gaan. Ook al is KYBYS daarbij afhankelijk van externe factoren, zoals de prijs van de aannemer waarmee wordt samengewerkt en uiteraard de prestaties die andere inschrijvers in zo'n tender neerleggen. De Mol: 'Dat doen we om tegemoet te komen aan de wens van de klant. Voor een aannemer is het zuur om ons te moeten betalen, terwijl het werk naar een ander gaat. Als we bijvoorbeeld de toezegging van de aannemer krijgen dat wij bij het winnen

van de tender het engineerswerk voor hem mogen uitvoeren, dan zijn we bereid om risicodragend met deze aannemer in zee te gaan.' Van der Wielen haakt daar nog even bij aan. 'Ook hierin proberen we zo goed we kunnen aan te sluiten op wat de markt van ons vraagt.'



Be social

Scan of ga naar:

[www.Fieldmanager.nl/artikel.asp?id=17-5372](http://www.Fieldmanager.nl/artikel.asp?id=17-5372)



[www.smitsveldhoven.nl](http://www.smitsveldhoven.nl)