

ONDERZOEK  
BESTEKKEN EN CONTRACTEN  
BINNEN  
DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE  
IN DE GWW SECTOR

*Alexander Verkooijen*  
*Jon Drost*

---

**ONDERZOEK BESTEKKEN EN CONTRACTEN BINNEN DE  
GEMEENTELIJKE ORGANISATIE**

---

**STUDENTEN:**

---

Alexander Verkooijen  
Prof. Nolenslaan 6  
5142 AH WAALWIJK  
Mob: 06-29464173  
e-mail: alexverkooijen@home.nl

Jon Drost  
St. Vitusstraat 37A  
1411PR Naarden  
Tel: 035-6941517  
Mob: 06-53864595  
e-mail: jon.drost@hetnet.nl

---

**BEGELEIDER:**

---

Lilian van Oosterhoudt  
Hogeschool Van Hall Larenstein  
Larensteinselaan 26a  
6882 CT Velp  
T: 026 - 369 56 95  
F: 026 - 361 52 87

# VOORWOORD

Voor u ligt het eindresultaat van ons afstudeeronderzoek dat wij hebben verwezenlijkt ter afronding van onze HBO opleiding Tuin- en Landschapsinrichting afstudeerrichting Realisatie. In de periode september 2009 tot januari 2010 hebben wij onderzoek gedaan naar Bestekken en Contracten in de Grond, Weg en Waterbouwsector binnen een gemeentelijke organisatie.

Ons rapport is bestemd voor de volgende doelgroepen:

- Opdrachtgevers voornamelijk binnen een gemeentelijke organisatie in de GWW-sector die te maken hebben met Bestekken en Contracten.
- Opdrachtnemers in de GWW-sector die te maken hebben met Bestekken en Contracten en die inschrijven op overheidsopdrachten.
- Opdrachtgevers en Opdrachtnemers in het algemeen die te maken hebben met Bestekken en Contracten in de GWW-sector.

Daarnaast kan het rapport altijd duidelijkheid verschaffen voor iedereen die te maken heeft met Bestekken en Contracten in de GWW-sector.

Aan het begin van het onderzoek hebben wij ons verder verdiept in de mogelijke bestekvormen in de GWW-sector. De eerste weken stonden vooral in het teken van literatuuronderzoek. Na enkele weken zijn wij gestart met interviews. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen hebben we het halve land doorgereisd. Deze interviews hebben we als bijzonder leerzaam en prettig ervaren.

Bij deze willen we alle personen bedanken die hebben meegewerkt aan ons onderzoek. Wij hebben ons altijd bijzonder welkom gevoeld en iedereen was bereid om zijn kennis en expertise met ons te delen. Zonder deze informatie hadden wij geen volledig beeld gekregen en hadden wij dit onderzoek niet af kunnen ronden.

Ten slotte willen wij Lilian van Oosterhoudt hartelijk bedanken. Als docentbegeleider was zij altijd bereikbaar, positief kritisch, vriendelijk en behulpzaam.

Wij wensen iedereen veel leesplezier.  
Jon Drost & Alexander Verkooijen

# SAMENVATTING

Door de komst van steeds meer contractvormen in de GWW- sector is het voor veel opdrachtgevers en aannemers niet meer duidelijk wanneer welke contractvorm het beste toegepast kan worden. Om hier wat meer duidelijkheid in te krijgen zijn wij dit gaan onderzoeken. Na een uitgebreide literatuurstudie zijn er naast het verduidelijken van de bestaande contractvormen nog een aantal relevante zaken die betrekking hebben op de contractvorming naar voren gekomen. Zo is er in hoofdstuk 2 een opsomming gemaakt van een aantal werken die voorkomen in de GWW- sector.

In hoofdstuk 3 zijn de meest toegepaste contractvormen in de GWW-sector duidelijk beschreven, tevens de voor- en nadelen voor zowel de opdrachtgever als de aannemer en een bijbehorend voorbeeld waarin de betreffende contractvorm wordt toegepast. Enkele contractvormen die beschreven en uitgewerkt zijn; RAW- bestek, raamwerkcontract, werkschrijving, Design en Construct, Prestatiecontracten, Publiek Private Samenwerking.

Gedurende onze literatuurstudie kwamen we het onderwerp Gunnen op Waarde ook regelmatig tegen. In hoofdstuk 4 is een nadere uitwerking gemaakt van het Gunnen op Waarde. Naast het kiezen voor een goede contractvorm is het selecteren van de juiste aannemer voor het betreffende werk ook erg belangrijk. Het kiezen van een goede contractvorm is erg belangrijk maar als een aannemer het uit te voeren werk ondanks een goede beschrijving niet goed maakt door verschillende oorzaken gaat het alsnog verkeerd. In het hoofdstuk Gunnen op Waarde zijn de gronden waarop een aannemer geselecteerd kan worden verder uitgewerkt en omschreven mede aan de hand van een tabel.

Er staat ook beschreven wat een opdrachtgever kan doen om ervoor te zorgen dat er geen, of in ieder geval een beperking van juridische geschillen ontstaat door slecht 'verliezers' gedrag. Om het hoofdstuk te completeren is er ook een praktisch voorbeeld (PIPS) toegevoegd waarin staat omschreven hoe de beste aannemer geselecteerd kan worden voor een specifiek (complex) project.

In hoofdstuk 5 staat een omschrijving van verschillende aanbestedingsprocedures enkele voorbeelden zijn; onderhands, openbaar,

Europees. Daarnaast is er ook informatie omtrent wettelijke regelgeving terug te vinden. Enkele wetten die nader uitgelegd worden zijn; Aanbestedingswet en Europese regelgevingen. Aanbestedingsreglement werken (ARW), Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (BOA), Uniforme Administratieve Voorwaarden (UAV) en de UAV gc voor geïntegreerde contractvormen 2005. Verder worden er een aantal hulpmiddelen nader beschreven en staat er een link naar de betreffende sites.

Naast een uitgebreide literatuurstudie hebben we ook opdrachtnemers, aannemers en een juriste uit de praktijk gesproken. Door middel van een open gesprek en het invullen van een vragenlijst hebben we een duidelijk beeld gekregen waar de knelpunten zitten, maar zeker ook waar het juist goed gaat binnen de contractvormen, het gunnen op waarde en de verschillende aanbestedingsprocedures, de invloed van burgers en politiek.

Het onderzoek naar contractvormen, gunnen op waarde, de verschillende aanbestedingsprocedures, de bijbehorende literatuurstudie en het praktijk onderzoek hebben geleid tot een aantal conclusies, een matrix waarin duidelijk af te lezen is wanneer welke contractvorm het beste toegepast kan worden, en een aantal aanbevelingen die ertoe kunnen leiden dat er in de toekomst nog betere keuzen gemaakt kunnen worden.



# INHOUDSOPGAVE

<a href="#">Studenten:</a> .....	2	<a href="#">3.1.2</a> <a href="#">Werkomschrijving</a> .....	15
<a href="#">Begeleider:</a> .....	2	<a href="#">3.1.3</a> <a href="#">Regiecontract</a> .....	15
<a href="#">Voorwoord</a> .....	3	<a href="#">3.1.4</a> <a href="#">Raamwerkcontract</a> .....	16
<a href="#">Samenvatting</a> .....	4	<a href="#">3.1.5</a> <a href="#">Traditionele samenwerkingsverbanden</a> .....	17
<a href="#">1</a> <a href="#">Inleiding</a> .....	10	<a href="#">3.1.6</a> <a href="#">Bouwteam overeenkomst</a> .....	18
<a href="#">1.1</a> <a href="#">Het probleem</a> .....	10	<a href="#">3.2</a> <a href="#">Innovatieve contractvormen</a> .....	19
<a href="#">1.2</a> <a href="#">Probleem analyse</a> .....	10	<a href="#">3.2.1</a> <a href="#">Prestatiecontracten</a> .....	19
<a href="#">1.3</a> <a href="#">Centrale vraag</a> .....	10	<a href="#">3.2.2</a> <a href="#">Turn-key</a> .....	21
<a href="#">1.4</a> <a href="#">Resultaatsomschrijving</a> .....	11	<a href="#">3.2.3</a> <a href="#">Design &amp; construct</a> .....	22
<a href="#">1.5</a> <a href="#">Onderzoeksmethode</a> .....	11	<a href="#">3.2.4</a> <a href="#">Design, construct en maintain</a> .....	23
<a href="#">2</a> <a href="#">Welke soorten GWW werken komen er bij een gemeente voor</a> .....	12	<a href="#">3.2.5</a> <a href="#">Design, construct, finance en maintain</a> .....	23
<a href="#">3</a> <a href="#">Welke contractvormen worden toegepast</a> .....	13	<a href="#">3.2.6</a> <a href="#">Design, construct, finance, maintain en operate</a> .....	24
<a href="#">3.1</a> <a href="#">Traditionele contracten</a> .....	13	<a href="#">3.2.7</a> <a href="#">Parkmanagement</a> .....	25
<a href="#">3.1.1</a> <a href="#">RAW bestek</a> .....	13	<a href="#">3.2.8</a> <a href="#">Publiek Private Samenwerking (PPS)</a> .....	26
		<a href="#">4</a> <a href="#">Gunnen op waarde</a> .....	27

<a href="#">4.1</a>	<a href="#">Waarde is niet altijd objectief meetbaar</a>	29	<a href="#">5.1.2.4</a>	<a href="#">Procedure van gunning via onderhandeling zonder voorafgaande bekendmaking</a>	43
<a href="#">4.2</a>	<a href="#">Succesfactoren bij gunnen op waarde</a>	29	<a href="#">5.1.2.5</a>	<a href="#">De concurrentiegerichte dialoog / Prijsvraag</a>	43
<a href="#">4.3</a>	<a href="#">Wat vinden opdrachtgevers belangrijk ?</a>	30	<a href="#">5.1.3</a>	<a href="#">Aanbestedingsreglement Werken 2005 (ARW)</a>	44
<a href="#">4.4</a>	<a href="#">Gunnen op waarde toegepast</a>	32	<a href="#">5.1.4</a>	<a href="#">Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (BAO)</a>	44
<a href="#">4.5</a>	<a href="#">Beoordelen van waardeaspecten en de aanbestedingsregelgeving</a>	32	<a href="#">5.1.5</a>	<a href="#">U.A.V. 1989</a>	45
<a href="#">4.6</a>	<a href="#">Terugkoppeling Gunnen op waarde</a>	35	<a href="#">5.1.6</a>	<a href="#">UAV-GC 2005</a>	45
<a href="#">4.7</a>	<a href="#">Fictief voorbeeld</a>	36	<a href="#">5.1.7</a>	<a href="#">Wet BIBOB</a>	46
<a href="#">4.8</a>	<a href="#">Performance Information Procurement System (PIPS)</a>	37	<a href="#">5.2</a>	<a href="#">Welke hulpmiddelen zijn er</a>	46
<a href="#">5</a>	<a href="#">Waar moet rekening mee gehouden worden bij een aanbesteding en keuze van een contractsvorm</a>	40	<a href="#">5.2.1</a>	<a href="#">PIANOO</a>	46
<a href="#">5.1</a>	<a href="#">Welke wettelijke kaders en regelgeving zijn er</a>	40	<a href="#">5.2.1.1</a>	<a href="#">Bestekkenbibliotheek</a>	47
<a href="#">5.1.1</a>	<a href="#">Aanbestedingswet</a>	40	<a href="#">5.2.1.2</a>	<a href="#">Metrokaart</a>	47
<a href="#">5.1.2</a>	<a href="#">Europese regelgeving</a>	41	<a href="#">5.2.1.3</a>	<a href="#">Pianoo-desk</a>	47
<a href="#">5.1.2.1</a>	<a href="#">De openbare procedure</a>	42	<a href="#">5.2.2</a>	<a href="#">De Risman procedure</a>	48
<a href="#">5.1.2.2</a>	<a href="#">Niet-openbare procedure</a>	42	<a href="#">5.2.3</a>	<a href="#">Aanbestedingskalender</a>	50
<a href="#">5.1.2.3</a>	<a href="#">Procedure van gunning via onderhandeling met voorafgaande bekendmaking</a>	42	<a href="#">5.2.4</a>	<a href="#">TED (Tenders Electronic Daily)</a>	50

<a href="#">6</a>	<a href="#">Wat zijn de ervaringen uit de praktijk</a>	51
6.1	<a href="#">Naar aanleiding informatie opdrachtgevers</a>	51
6.2	<a href="#">Naar aanleiding informatie opdrachtnemers</a>	52
<a href="#">7</a>	<a href="#">Wat zijn de ontwikkelingen m.b.t. methode van aanbesteden / cotractor- men</a>	53
<a href="#">8</a>	<a href="#">Conclusies</a>	54
<a href="#">9</a>	<a href="#">Matrix</a>	56
<a href="#">10</a>	<a href="#">Aanbevelingen</a>	58
<a href="#">11</a>	<a href="#">Geraadpleegde bronnen</a>	59
11.1	<a href="#">Specialisten</a>	59
11.2	<a href="#">Literatuur</a>	59
11.3	<a href="#">Internet</a>	59
<a href="#">12</a>	<a href="#">Bijlage</a>	60
12.1	<a href="#">Bijlage 1 Korte verslagen interviews</a>	60
12.2	<a href="#">Bijlage 2 Beantwoording vragenopdracht gevers</a>	66
12.3	<a href="#">Bijlage 3 Beantwoording vragen aannemers</a>	71





# 1 INLEIDING

Er komen steeds meer contractvormen voor aanlegprojecten en beheerovereenkomsten in de openbare ruimte. Hierdoor wordt het steeds belangrijker om goede keuzes te maken zodat de juiste contractvorm bij de betreffende werkzaamheden toegepast wordt. Het rapport zal voornamelijk op de gemeente als opdrachtgever gericht zijn. Om een goede keuze te kunnen maken is het van belang dat iedereen die met het opstellen van contracten te maken krijgt, goed op de hoogte is van de voor- en nadelen en de mogelijkheden rondom de diverse contractvormen.

Daar wij tot de ontdekking zijn gekomen dat het binnen de contractvorming fase, het gunningproces, de bestekkeuze en het wettelijke kader nog lang niet allemaal duidelijk is voor een ieder en de literatuur ook niet altijd duidelijkheid verschaft, hebben wij besloten dit te gaan onderzoeken.

Bij het inventariseren van de mogelijkheden voor dit onderzoek zijn wij er bij diverse deskundigen achter gekomen dat zij bereid zijn ons te helpen met het onderzoek. Omdat theorie en praktijk niet altijd met elkaar overeenkomen hebben we ook geprobeerd om contact te zoeken met experts uit de praktijk. Doordat ze ook belang hebben bij een objectief onderzoek zijn ze bereid geweest ons te helpen doormiddel van het beantwoorden van een vragenlijst en het afnemen van een open interview. Daarnaast zien zij ook de voordelen van een helder en overzichtelijk rapport waarin de diverse contractvormen worden beschreven. Naast het onderzoeken van de diverse contractvormen wordt ook aandacht besteedt aan het gunningproces, de inspraak en rol van de politiek en de juridische aspecten. Dit heeft ons doen besluiten deze keuze te maken voor onze afstudeeropdracht.

## 1.1 HET PROBLEEM

Het probleem dat we hier willen oplossen komt voort uit de verschillende contract- en bestekvormen die er zijn. Welke contractsvorm is voor een bepaald werk het meest geschikt en komt de gemaakte keuze ook tot uitdrukking bij de uitvoering van de werkzaamheden in de Grond, Weg en Waterbouw.

## 1.2 PROBLEEM ANALYSE

Er zijn verschillende bestek- en contractvormen maar ze zijn niet allemaal voor elk werk geschikt. Het probleem is dat er geen kant en klare oplossing is voor elk werk. Hoe kan de kwaliteit geborgd worden en hoe kan een duidelijke keus gemaakt worden bij de aanbesteding. De laagste prijs is een duidelijk criterium. Maar dat wil nog niet zeggen dat je het beste voor je geld krijgt.

## 1.3 CENTRALE VRAAG

Hoe maakt een gemeente een goede keuze voor een contractvorm voor aanleg en beheer in de GWW-sector, die passend is bij het uit te voeren werk. Subvragen zijn:

- Welke soorten GWW werken komen er bij gemeenten voor.
- Welke contractvormen zijn er in de GWW-sector voor handen.
- Hoe combineer je de contractsvorm met de noodzakelijke inspraak.
- Hoe combineer je de contractsvorm met de rol die de politiek speelt.
- Is het beter om het onderhoud, voor een bepaalde periode na de aanleg, mee te nemen in het aanlegcontract.
- Wat zijn de juridische haken en ogen aan contractvormen en besteksvormen bij aanleg- en onderhoudswerken in de GWW-sector.

- Hoe krijg ik d.m.v. een bepaalde contractvorm of bestek het beste product voor mijn geld.
- Hoe bepaal ik of ik krijg waar ik recht op heb als ik kies voor een bepaalde contractvorm of bestek.
- Welke contractvorm is dan het meest geschikt voor een bepaald werk.
- Is voor het kiezen van een bepaalde contractvorm een matrix te maken.

---

#### 1.4 RESULTAATSOMSCHRIJVING

---

Het resultaat van dit onderzoek moet zijn dat door het raadplegen van literatuur en meerdere deskundigen er duidelijkheid is over welke contractvorm het meest geschiktst is voor een opdrachtgever of werk. Er moet een rapport komen met de verschillende keuzes met de voordelen en nadelen duidelijk op een rij. Naar aanleiding van dit rapport moet er een matrix komen die ondersteuning biedt bij de juiste keuze.

---

#### 1.5 ONDERZOEKSMETHODE

---

Voor deze studie is er begonnen met literatuurstudie en een bezoek aan een symposium. Hierop volgend zijn er deskundigen bezocht. Om een goed gefundeerd onderzoek te krijgen hebben we gekozen voor deskundigen die bewust bezig zijn met contractvormen. Deze hebben we gezocht bij de opdrachtgevers, aannemers en adviesbureaus, om een zo breed mogelijk beeld te krijgen. De aannemers en adviesbureaus hebben namelijk meer met verschillende contractvormen te maken dan de opdrachtgevers. Door de opdrachtgevers, aannemers, uitvoerende en gebruikers te raadplegen en voorbeeld projecten en situaties te bekijken, is duidelijk geworden waarop het best kan worden getoetst.

Voor deze studie is voornamelijk de benadering vanuit de opdrachtgever gekozen en dan in het bijzonder de doelgroep gemeente.

## 2 WELKE SOORTEN GWW WERKEN KOMEN ER BIJ EEN GEMEENTE VOOR

In de GWW zijn diverse werkzaamheden. Deze werkzaamheden zijn onder te verdelen in groen- en civiele werkzaamheden. Deze zijn op hun beurt weer onder te verdelen in aanleg, beheer en onderhoud. Hierbij moet bij beheer gedacht worden aan het instant houden (onder andere Verzoeken in behandeling nemen en administreren) en bij onderhoud aan de daadwerkelijke werkzaamheden (bijvoorbeeld schoffelen).

### Groen:

In het groen zijn er de aanlegwerkzaamheden waarin vaak meerdere zaken zitten, zoals aanleg plantsoen en het aanleggen van gazon. Voor het onderhoud kunnen de werkzaamheden apart uitbesteed worden. Bijvoorbeeld het maaien van gras, het schoffelen van beplanting en het snoeien van bomen. Het werk kan ook in één bestek gegoten worden zodat een aannemer voor het gehele groenonderhoud in een wijk of gemeente verantwoordelijk is.

### Civiel:

In het civiele werk zitten eveneens de aanlegwerkzaamheden. Hierbij worden over het algemeen meerdere werkzaamheden geclusterd. Als je het riool vervangt moet je immers ook iets met de weg er boven. Bij de onderhoudswerkzaamheden gaat het vaak om aparte zaken. Het reinigen van de wegen, het reinigen van kolken, het bestraten van een stuk weg of pad. Hierin kunnen ook koppelingen worden gemaakt. Het kan zo zijn dat het reinigen van kolken en het onderhoud en reparaties aan de leidingen apart wordt uitbesteed, maar het kan ook in één contract geregeld worden. Ook kan, net als bij groenonderhoud, gekozen worden om alle werkzaamheden in een wijk of gemeente in één contract te gieten.

# 3 WELKE CONTRACTVORMEN WORDEN TOEGEPAST

Er komen steeds meer contractvormen voor aanleg en beheer in de openbare ruimte. De momenteel bekende vormen zijn onderstaand omschreven.

Voor de omschrijving van de contractvormen is gebruikgemaakt van literatuur en internet. Om de voor- en nadelen te bepalen hebben we tevens gebruik gemaakt van de deskundigen en onze eigen kennis die we in de loop van onze studie en werkervaring hebben opgedaan. Wij zijn van mening dat we hierdoor de nodige informatie hebben gebruikt om een goed beeld te krijgen. Op internet is er veel geschreven maar komt voor het grootste deel op het zelfde neer. De deskundige hebben onze conclusies nog verder versterkt.

---

## 3.1 TRADITIONELE CONTRACTEN

---

De meeste contracten die in de openbare ruimte worden afgesloten zijn de zogenaamde traditionele contracten. Binnen deze traditionele contracten zijn ook weer diverse varianten mogelijk zoals: Regiecontracten, Raamwerkcontracten en traditionele Samenwerkingsverbanden.

Het aanbesteden van de traditionele contracten bestaat uit fasen. Zo is er een fase die de aanleg van een project regelt, een fase waarin alleen onderhoud wordt geregeld of een fase met zowel aanleg en onderhoud van een project. Er is sprake van een traditionele rollenverdeling die al lang gevolgd wordt. De opdrachtgever zorgt voor het bestek en de tekeningen. De aannemer voert het werk uit aan de hand van de tekeningen en het bestek. Eventuele veranderingen zorgen meestal voor meer- of minderwerk.



---

### 3.1.1 RAW BESTEK

De meeste werken in de GWW worden aanbesteed met een RAW bestek. Het RAW sluit aan op de nationale en Europese wetgeving.

Bij het opstellen van technische bepalingen en resultaatbeschrijvingen ten behoeve van de RAW-systematiek voor bestekken in de GWW gelden de volgende uitgangspunten:

- Het huidige aanbestedingsstelsel, zoals dat is vastgelegd in de aanbestedingsreglementen.
- De Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken (U.A.V. 1989).

- De gelijkwaardigheid van contractpartners (opdrachtgever en aannemer) met ieder een eigen verantwoordelijkheid.
- Een duidelijke afbakening van die verantwoordelijkheden in het bestek, waarbij de opdrachtgever de verantwoording heeft voor het ontwerp en de aannemer voor de uitvoering.
- Duidelijke besteksinformatie die aansluit op ontwerp, calculatie, uitvoering en bedrijfshuishouding, met een eenduidige omschrijving van de rechten en plichten van de contractpartners.
- Een beschrijving van het werk in de vorm van kostenhomogene en uitvoeringsgerichte besteksposten. Kostenhomogeen wil zeggen dat de prijs per eenheid voor de daarbij behorende bestekshoeveelheid (nagenoeg) gelijk is.

Naast de al genoemde uitgangspunten wordt een RAW-bestek onder meer gekenmerkt door:

- Een standaardindeling van het bestek.
- Een beperkt aantal bepalingen, omdat de Standaard RAW Bepalingen, inclusief de U.A.V. 1989, zonder meer van toepassing zijn.
- Een staat met resultaatsverplichtingen, waarin verrekenbare, niet verrekenbare en te accorderen hoeveelheden staan vermeld.
- Een standaardregeling voor de betaling van het werk.
- Een inschrijvingsstaat als basis voor betaling en verrekening van uitgevoerd werk.
- Een scheiding tussen productiegebonden en niet productiegebonden kosten voor het verkrijgen van een optimale aansluiting op begroting- en calculatiesystemen.

(bron: CROW, Ede)

Bij een RAW bestek wordt er vaak gebruik gemaakt van moederbestekken. Hierbij wordt er een standaard bestek gebruikt dat goed voldoet en waarbij er alleen maar aanpassingen gemaakt hoeven te worden om het bestek passend

te maken voor de betreffende opdracht. Het gaat dan om o.a. hoeveelheden, de plaats van het werk en datums.

#### **Voordelen voor de aannemer**

- Beperkt financieel risico.
- Wat in het bestek staat moet uitgevoerd worden dus duidelijkheid vooraf.
- Gemakkelijk calculeren met behulp van software.
- Vrijheid in de manier van uitvoering. Tenzij anders vermeld.

#### **Voordelen voor de opdrachtgever**

- Opdrachtgever weet waar hij aan toe is. Vooraf is bekend wat de werkzaamheden kosten echter moet het bestek dan wel goed zijn. Duidelijkheid zowel intern als extern. De werkzaamheden worden tot in detail beschreven.
- Juridische zekerheid
- Door het software programma, met het volgen van stappen, wordt het maken van het bestek vergemakkelijkt.

#### **Nadelen voor de aannemer**

- Geen inbreng in het ontwerp en daardoor geen mogelijkheid op innovatieve inbreng.

#### **Nadelen voor de opdrachtgever**

- Bij gaten in het bestek meerwerk kosten.
- Geen innovatieve inbreng van de aannemer in een vroeg stadium.
- Alle kennis om een goed bestek te maken moet aanwezig zijn of ingehuurd/ uitbesteed worden.

Een 'nieuw' onderdeel van het RAW-bestek is het zogenaamde RAW-beeldbestek dit type bestek wordt voornamelijk toegepast bij onderhoudscontracten op te stellen op basis van de kwaliteitseisen voor openbare ruimte. Het beeldbestek kenmerkt zich doordat er niet meer omschreven staat wat er gedaan moet worden maar wat het doorlopende

resultaat moet zijn. Bijvoorbeeld een onkruidvrije verharding. Het omschrijven van een dergelijke eis moet op een dusdanige manier gebeuren dat voor iedereen duidelijk is wat de wederzijdse verplichtingen zijn. Bij een beeldbestek gebeurt dit door het gewenste kwaliteitsniveau te beschrijven. Foto's kunnen dit ondersteunen maar zijn geen onderdeel van het bestek. ( zie ook prestatiecontracten, deze vormen lijken erg op elkaar er is dan ook praktisch geen verschil).

---

### 3.1.2 WERKOMSCHRIJVING

Een werkschrijving is een vorm van bestek die binnen een dienst, bureau of gemeente zelf wordt gemaakt en worden ook wel knip- en plakbestek genoemd. Deze bestekken kunnen met en zonder hoeveelheden worden gemaakt. Het juridisch kader van een RAW bestek ontbreekt hierbij. In een werkschrijving kan er wel verwezen worden naar bestaande regelgeving zoals de UAV1989 en deze bindend verklaren.

Een werkschrijving wordt gebruikt voor kleinere werken of bij werken met één of meerdere bekende aannemers.

#### **Voordelen voor de aannemer**

- Door een niet zo gedetailleerde omschrijving een grotere vrijheid in de manier van uitvoering en te gebruiken materieel.

#### **Voordelen voor de opdrachtgever**

- Doordat de werkzaamheden niet tot in detail beschreven hoeven te worden kunnen er ook geen zaken vergeten worden. Er moet wel een goed eindresultaat beschreven zijn.
- Beperkt financieel risico.
- Er zijn geen kosten voor het CROW en besteksprogramma.

#### **Nadelen voor de aannemer**

- Geen inbreng in het ontwerp en daardoor geen mogelijkheid op innovatieve inbreng.
- Lastiger calculeren omdat niet alles tot in detail beschreven hoeft te zijn en niet alles in een inschrijfstaat staat.
- Groter financieel risico dan bij RAW bestek.

#### **Nadelen voor de opdrachtgever**

- Door het missen van een standaard is het maken van het bestek lastiger.
- Er is goede vakkennis van zaken nodig om van belang zijnde zaken bij een werkschrijving en het eind resultaat goed te kunnen beschrijven, omdat er geen model is en voorbeelden zoals bij een RAW besteksprogramma is dit ingewikkelder.
- Een directiebegroting moet apart gemaakt worden. Er is niet zoals bij een RAW bestek de hulp van de software. (inschrijfstaat)
- Minder juridische zekerheid.

---

### 3.1.3 REGIECONTRACT

Dit is een traditionele contractvorm waarbij de opdrachtgever en opdrachtnemer afspraken maken over uurtarieven voor op afroep uit te voeren werkzaamheden.

#### **Voorbeeld:**

Werkzaamheden zoals veegwerkzaamheden worden geleverd tegen een gespecificeerd uurtarief. De opdrachtgever bepaalt hoeveel uur er per dag en op welke wijze er geveegd wordt.

### **Voordelen voor de aannemer**

- Beperkt financieel risico (traditioneel contract) vooraf wordt namelijk afgesproken het aantal uren en de kosten per uur. Groter financieel risico bij prestatiecontract. Hoeveelheid te verrichten werkzaamheden staat vast, de uitvoeringsduur kan echter variëren.
- Grotere mate van vrijheid als er zonder bestek wordt gewerkt.

### **Voordelen voor de opdrachtgever**

Opdrachtgever weet waar hij aan toe is. Vooraf is bekend wat de werkzaamheden kosten

Duidelijkheid zowel intern als extern. De kans dat de prijs wijzigt is zeer klein. Laagste prijs is bepalend. Er komen geen extra specificaties voor bij het aanbesteden van het werk.

### **Nadelen voor de aannemer**

- Tijdsplanning is vooraf niet altijd goed in te schatten.
- Ondanks korte communicatielijnen regelmatig overleg.
- Mogelijke tijdsdruk bij prestatieafpraak.

### **Nadelen voor de opdrachtgever**

- Grotere kans op prijsafspraken tussen aannemers omdat de meeste elkaar kennen en de prijs zo kunstmatig hoog kunnen maken.
- Veel voorbereiding- en begeleidingstijd.
- Hogere kosten doordat er veel voorbereiding- en begeleidingstijd nodig is.
- Kleinere kans op innovatieve oplossingen.

---

### **3.1.4 RAAMWERKCONTRACT**

Dit is een overeenkomst tussen opdrachtgever en aannemer waarin voor langere periode de te verlenen diensten worden vastgelegd (meestal onderhoudscontracten). Raamwerkcontracten worden meestal toegepast bij grotere werken en daar schrijven over het algemeen meer aanbieders op in.

Voor aanvang van de werkzaamheden wordt meestal een raming gemaakt of een maximumbedrag ingesteld. Verder komt het in grote lijnen overeen met het regiecontract.

### **Voorbeeld:**

Onderhoudswerkzaamheden aan het riool of groenvoorzieningen. Hoeveelheden worden vastgesteld bij deelopdrachten omdat de werkzaamheden meestal uitgespreid zijn over langere perioden.

### **Voordelen voor de aannemer**

- Bij wederzijdse tevredenheid tussen aannemer en opdrachtgever goede basis voor continuïteit.
- Beter inzicht in tijdsduur werkzaamheden.

### **Voordelen voor de opdrachtgever**

- Opdrachtgever weet waar hij aan toe is.
- Duidelijkheid zowel intern als extern.
- Laagste prijs is bepalend.

### **Nadelen voor de aannemer**

- Mogelijke tijdsdruk door prestatieafpraak.
- Grotere onderlinge concurrentie tussen aannemers door gunning op laagste prijs, dus groter financieel risico.

### **Nadelen voor de opdrachtgever**

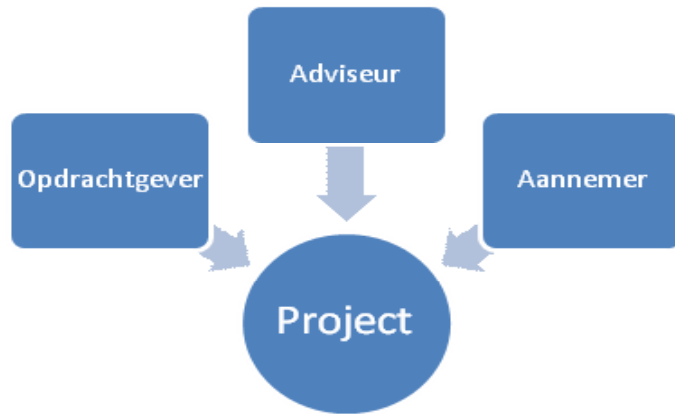
- Grotere kans op prijsafspraken tussen aannemers.
- Veel voorbereiding- en begeleidingstijd.
- Hogere kosten.
- Kleinere kans op innovatieve oplossingen.



### 3.1.5 TRADITIONELE SAMENWERKINGSVERBANDEN

Binnen de traditionele contractvormen zijn enkele samenwerkingsverbanden te onderscheiden. Er zijn verschillende manieren van samenwerken zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen ontwerp en uitvoering maar er zijn ook nog andere mogelijkheden mogelijk. Een bekende traditionele contractvorm op basis van samenwerking is het *model*:

#### Opdrachtgever – Adviseur - Aannemer



Bij dit model schakelt de opdrachtgever een adviseur in die namens de opdrachtgever directie voert, het ontwerp maakt en het (RAW) bestek. Daarnaast treedt de adviseur op als contactpersoon tussen opdrachtgever en aannemer. De aannemer heeft alleen een uitvoerende rol.

(bron: dictaat bestekken voor T&L, Hogeschool van Hall Larenstein)

#### Voordelen voor de aannemer

- Vermindert risico ten opzichte van innovatieve contractvorm.
- Korte communicatielijns richting adviseur.

#### Voordelen voor de opdrachtgever

- Behoudt voor het grootste deel het overzicht.
- Korte communicatielijns richting adviseur.
- Krijgt de gevraagde kwaliteit voor de laagste prijs

#### Nadelen voor de aannemer

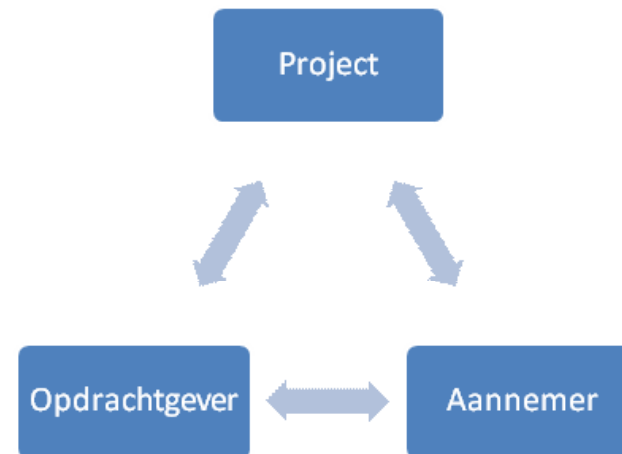
- Geen invloed op het ontwerp.
- Gunning vindt plaats op basis van laagste prijs.

#### Nadelen voor de opdrachtgever

- Geen innovaties door aannemer.
- Bij onvolledigheden op tekening of in bestek (duur) meerwerk.
- Extra kostenpost door het inhuren van een adviseur.

Bij het model:

#### Opdrachtgever - Aannemer



Wordt er geen gebruik gemaakt van een extern aangetrokken adviseur. De opdrachtgever verzorgt zelf het ontwerp, het (RAW) bestek en de directievoering. Daarnaast vindt er directe communicatie zonder tussenpersoon plaats tussen opdrachtgever en aannemer.

(bron: dictaat bestekken voor T&L, Hogeschool van Hall Larenstein)

#### **Voordelen voor de aannemer**

- Direct contact met de opdrachtgever.
- Vermindert risico ten opzichte van innovatieve contractvorm.

#### **Voordelen voor de opdrachtgever**

- Direct contact met de aannemer.
- Directe invloed op het ontwerp en bestek .
- Directievoering/ overleg zorgt voor snellere signalering bij afwijkingen.

#### **Nadelen voor de aannemer**

- Moeilijk binnen komen door concurrentie.
- Belangen komen niet altijd met elkaar overeen.

#### **Nadelen voor de opdrachtgever**

- Veel tijd en kosten aan voorbereiding en begeleiding.
- Belangen komen niet altijd met elkaar overeen.

---

### 3.1.6 BOUWTEAM OVEREENKOMST

Een bouwteam overeenkomst valt ook onder de traditionele contracten. Deze overeenkomst begint echter al in enige mate te lijken op een innovatieve contractvorm. Bij deze overeenkomst is het bouwteam verantwoordelijk voor het ontwikkelen en realiseren van een project. Het belangrijkste kenmerk van een bouwteam overeenkomst is dat de belangrijkste partners in het volledige

proces zoals; de architect, de opdrachtgever, de adviseur, de aannemer en de kostendeskundige er op basis van gelijkheid deel van uitmaken. De aannemer brengt naast uitvoeringdeskundigheid en kostendeskundigheid ook specifieke productkennis in. Het bouwteam is het overlegorgaan met bepaalde, vooraf vastgelegde verantwoordelijkheden. Het team neemt als geheel geen beslissingen. Als het om ontwerpzaken gaat beslist de opdrachtgever en of architect. Als het om uitvoering gaat de aannemer.

De aannemer in het bouwteam is niet altijd ook de aannemer die het werk gegund krijgt. Dit geldt ook voor de architect en de kostendeskundige. In bepaalde gevallen kan gevraagd worden om een 'afstandsverklaring' te tekenen. In deze 'afstandsverklaring' staat dat zij op grond van hun deelname in het bouwteam geen recht kunnen ontlenen om ook de uitvoering van het project gegund te krijgen. Zodra de ontwerpfase afgerond is wordt in de meeste gevallen wel doorgegaan met de aannemer, de architect en de kostendeskundige. De voordelen van het bouwteam komen dan het beste tot hun recht.

Na het afronden van de ontwerpfase volgt de definitieve prijsvorming. Deze definitieve prijsvorming is nodig voor het af te sluiten uitvoeringscontract en geschiedt in overleg tussen de opdrachtgever en de aannemer. Het coördineren van een bouwteam vraagt om managementvaardigheden, in veel gevallen wordt dan ook een adviseur ingehuurd. In de ontwerpfase is de rol van de aannemer veelal adviserend, het staat immers nog niet vast of de aannemer het werk ook daadwerkelijk zal gaan uitvoeren. Of de aannemer het werk gegund krijgt hangt af van het feit of overeenstemming wordt bereikt over de aanneemsom. Als er in redelijkheid geen overeenstemming over de aanneemsom kan komen, dan staat het de opdrachtgever vrij om derden uit te nodigen een prijsaanbieding te doen en met elkaar in onderhandeling treden. Het komt in de praktijk zelden voor dat de aannemer van het bouwteam het werk niet krijgt, de aannemer heeft in de ontwerpfase immers zijn uitvoeringsexpertise ingebracht.

Omdat het in het geval van een bouwteam overeenkomst een samenwerking

tussen alle partijen betreft worden de algemene voor- en nadelen samengevoegd.

(bron: dictaat bestekken voor T&L, Hogeschool van Hall Larenstein)

### **Voordelen voor aannemer en opdrachtgever**

- Gedurende de ontwerpfase wordt geprofiteerd van de deskundigheid van de aannemer op het gebied van uitvoeringsmethoden, projectkosten en producten.
- De afstemming tussen uitvoering en ontwerp is beter, de kans op meerwerk wordt kleiner.
- In de realisatiefase van het ontwerp is de betrokkenheid van de aannemer maximaal.
- De kennisoverdracht van de ontwerpende naar de uitvoerende partij is veel efficiënter.
- In de ontwerpfase is er meer transparantie.
- De planning van het project verloopt soepeler door de onderlinge afstemming tussen de ontwerpende - en de uitvoerende partij.
- Het ontwerp- en uitvoeringsproces verlopen sneller en goedkoper (mits gebruik wordt gemaakt van de bouwteam aannemer).

### **Nadelen voor aannemer en opdrachtgever**

- Er ontstaat een complexe aansprakelijkheidsverdeling doordat de opdrachtgever diverse contracten met de verschillende teampartijen sluit en de bijbehorende standaardregelingen niet op elkaar aansluiten.
- Er is geen volledige concurrentie; uit praktisch en economisch oogpunt is het bijna onmogelijk de uitvoering van het ontwerp aan een andere aannemer dan de bouwteam aannemer te gunnen, dit in verband met het wegvallen van de voordelen die zijn verbonden aan de bouwteam methode.
- Het is geen vaststaand feit dat de vermindering van de reële kostprijs automatisch betekent dat de laagst haalbare prijs wordt bereikt.
- In de prijsvormingfase verdwijnt soms een deel van de transparantie, deze fase neemt dan ook veel tijd in beslag door overleg en kost dus geld.

---

## **3.2 INNOVATIEVE CONTRACTVORMEN**

Naast traditionele contracten zijn er ook zogenaamde innovatieve contracten. Dit zijn contracten die meestal toegepast worden bij aanleg projecten die bijzondere specifieke- of complexe werkzaamheden bevatten. Het toepassen van innovatieve contracten is vooral de laatste jaren 'populair' geworden bij opdrachtgevers en aannemers. Aannemers zijn zich de laatste jaren steeds meer aan het specialiseren en professionaliseren, opdrachtgevers zijn zich ook steeds meer aan het professionaliseren. De opdrachtgever zet een opdracht op de markt en vervolgens kunnen aannemers hierop inschrijven (mits ze aan alle eisen voldoen en afhankelijk van de procedure). De aannemer bereidt het werk voor en degene met de beste aanbieding mag het werk uitvoeren. Tot de voorbereiding behoren het ontwerp en de bouwkundige berekeningen enz. Hierdoor wordt er goed gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van de aannemerij. Bij traditionele contracten wordt het ontwerp, de voorbereiding en het schrijven van het bestek uitgevoerd door de opdrachtgever. Uitzondering binnen de innovatieve contracten is het zogenaamde prestatiebestek dit wordt niet alleen toegepast voor aanleg situaties maar vooral ook bij onderhoudswerkzaamheden.

---

### **3.2.1 PRESTATIECONTRACTEN**

Bij een prestatiecontract stelt een opdrachtgever (of een adviseur in opdracht van een opdrachtgever) slechts een functionele omschrijving op. Deze vorm zit tussen een Traditioneel contract en een Innovatieve contractvorm. De gewenste kwaliteit van het project wordt omschreven in de vorm van prestatieeisen, objectief meetbare en controleerbare eisen die geen oplossingen suggereren. Binnen prestatiecontracten zijn ook weer verschillende varianten mogelijk zo kan er verschil zitten in aanleg- en onderhoudscontracten. De functionele omschrijving en de prestatie-eisen vormen, samen met de administratieve voorwaarden, de 'vraagspecificatie'. Op basis van

die vraagspecificatie worden één of meer aannemers gevraagd om een aanbodsspecificatie te maken. Een dergelijke aanbieding bestaat tenminste uit een technisch ontwerp, een specificatie van de gekozen oplossingen en eenheidsprijzen. De specificatie moet duidelijk maken hoe de aannemer denkt te gaan voldoen aan de prestatie-eisen. Omdat bij meerdere aannemers de oplossingen sterk kunnen verschillen wordt gekeken en beoordeelt op de beste prijs- kwaliteitsverhouding.

Als belangrijkste reden voor het invoeren van een prestatiebestek wordt aangevoerd dat aannemers het technische ontwerp en de specificaties kunnen aanpassen aan de deskundigheid en mogelijkheden van het eigen bedrijf. Aannemers kunnen beter investeren in innovaties en bedrijfsstandaards, omdat ze de mogelijkheid hebben om investeringen over meerdere projecten af te schrijven. Door de samenwerking tussen aannemers, onderaannemers en toeleveranciers kunnen bovendien producten en productieprocessen beter benut worden en waar mogelijk zelfs verbeterd worden.

Basis voor het prestatiecontract is het prestatiebeginsel. Het doel is om de ontwerp- en uitvoeringsfasen te integreren; het koppelen van ontwerp- en uitvoeringsdeskundigheid. Daarnaast wordt ook het onderhoud niet nader gespecificeerd door de opdrachtgever. De aannemer moet zelf actie ondernemen hoe hij het werk uitvoert mits het maar aan de vooraf gestelde eisen voldoet. Bijvoorbeeld bij Rijkswaterstaat werken ze veel met prestatiecontracten.

### **Voorbeeld:**

De opdrachtgever vraagt om een berm te maaien volgens het prestatiecontract. Voorwaarde is dat de begroeiing in de berm niet hoger wordt dan 50 cm en de maximale insporingsdiepte 2 cm bedraagt. De aannemer heeft verschillende opties om het werk te realiseren. Hij kan vroeg maaien ruim voordat de maximale lengte wordt bereikt in een droge periode. Het risico bestaat dat hij nog een keer moet maaien omdat de berm weer hoger dan 50 cm kan worden.

Hij kan ook wachten tot later in het jaar net voordat de berm hoger wordt dan 50 cm, het risico op het rijden van diepe sporen is dan door waarschijnlijk een nattere ondergrond groter. De opdrachtgever is alleen geïnteresseerd in het resultaat niet in de manier van uitvoering. De eventuele winst of het risico ligt bij de aannemer en wat voor keuze hij maakt.

(Bron: hbo kennisbank uvt)

### **Voordelen**

- Mogelijkheden om innovaties toe te passen en verder te ontwikkelen.
- Voor opdrachtgever minder werk bij het voorbereiden van het prestatiecontract.
- Investerings door aannemers kunnen op korte termijn worden terug verdiend.

### **Nadelen**

- Voor opdrachtgever meer werk bij het vergelijken van de prijs/ kwaliteitverhouding.
- Voor aannemer veel werk in de ontwerp en voorbereidingfase, in het geval dat het werk niet gegund wordt aan de aannemer kost dit veel geld en tijd.

---

### 3.2.2 TURN-KEY

Bij een turn-key project besteedt de opdrachtgever de realisatie van zijn project volledig uit aan een aannemer. Aan het einde van het project kan de opdrachtgever als het ware een sleutel omdraaien om het project in gebruik te nemen. Turn-key is een voorloper van een Design en Construct contract.



Het gehele traject omvat een aantal fases, die weer onder te verdelen zijn:

- De initiatief-fase.
- De ontwerp-fase.
- De voorbereidings-fase.
- De realisatie-fase.
- Projectafroning & nazorg-fase.

Dit is bij een traditionele overeenkomst ook het geval alleen komen de verschillende fases nu voor rekening van de aannemer. Bij een traditionele overeenkomst komen de initiatief-fase, ontwerp-fase en voorbereidings-fase voor rekening van de opdrachtgever.

#### **De initiatief-fase**

In de eerste fase, het initiatief, wordt bepaald wanneer welk onderdeel gereed dient te zijn.

#### **De definitie-fase**

Het project gaat pas echt van start in de definitiefase waarbij in samenspraak met de opdrachtgever het programma van eisen wordt samengesteld. Dit wordt omschreven in termen van randvoorwaarden, wensen, functies en planning en geeft dus antwoord op de vraag wat het resultaat van het project dient te worden.

#### **De ontwerp-fase**

Wanneer alle eisen en wensen bekend zijn kan er begonnen worden aan het ontwerp. Door de architect zal in eerste instantie een schetsontwerp gemaakt worden. Aan de hand van dit schetsontwerp wordt een globale kostenraming gemaakt door de planuitwerker. Dit is een belangrijk moment in het proces. Het wordt voor de opdrachtgever duidelijk wat in grote lijn de kosten van het project zullen zijn en dient vervolgens te beslissen of het project daadwerkelijk wordt uitgevoerd (go or no moment). Uit het schetsontwerp volgt het voorlopige- en definitieve ontwerp.

#### **De voorbereidings-fase**

In deze fase worden de volgende werkzaamheden veelal door de planuitwerker uitgevoerd: Het maken van de werkomschrijving en uitvoeringstekeningen, het maken van de planning, offertes aanvragen en vergelijken, opdrachten verstrekken en het opzetten van een projectadministratie.

#### **De realisatie-fase**

In de realisatiefase wordt alles wat geïnitieerd, gedefinieerd, ontworpen en voorbereid is daadwerkelijk gemaakt (uitgevoerd).

### **De nazorg-fase & projectafroding**

Nadat de opdrachtgever de oplevering heeft goedgekeurd wordt het project in gebruik genomen. Eventuele knelpunten tijdens het gebruik worden tijdens de garantieperiode opgelost.

(bron: dictaat bestekken voor T&L, Hogeschool van Hall Larenstein)

#### **Voordelen Turn-key**

- De opdrachtgever heeft nauwelijks transactiekosten in de tussenliggende fasen. Alleen bij de initiatief-fase en na de projectafroding.
- Er is in een vroeg stadium duidelijkheid over het kostenniveau en over het te bereiken kwaliteitsniveau.
- De opdrachtgever heeft een grotere zekerheid en duidelijkheid ten opzichte van traditionele contractvormen en de bouwteam overeenkomst.

#### **Nadelen Turn-key**

- Door de verminderde betrokkenheid van de opdrachtgever wordt er weleens iets opgeleverd dat niet geheel voldoet aan de wensen van de opdrachtgever.
- Bij Turn-key liggen de kosten lager dan bij traditionele contractvormen, maar dit geeft ook minder betrokkenheid.
- De aansprakelijkheid kwestie is vaak lastig. Opdrachtgever zal snel aansturen richting de opdrachtnemers of dit nu aan de ontwerpende partij of aan de uitvoerende partij ligt. Het is voor de opdrachtgever een voordeel met een hoofdaannemer te maken te hebben. Deze is dan t.o.v. de opdrachtgever verantwoordelijk en moet het verder met zijn eventuele onderaannemer/ontwerper regelen.

---

### **3.2.3 DESIGN & CONSTRUCT**

Design & Construct (D&C), in de leidraad aanbesteden ook wel design & build genoemd. D&C is de basis van vele varianten; zo is er DCM (Design, Construct en Maintain), DCFM (Design, Construct, Finance en Maintain) en DCFMO (Design,

Construct, Finance, Maintain en Operate).

Design en Construct is een overeenkomst waarbij de aannemer zich verbindt ten opzichte van een door de opdrachtgever geformuleerd programma van eisen en of een voorontwerp het object tot stand te brengen. Tussenresultaten worden door de aannemer aan de opdrachtgever ter goedkeuring voorgelegd. De aannemer neemt in het geval van D&C naast de uitvoering ook het (technisch) ontwerp voor zijn rekening.

(bron: Leidraad aanbesteden; geldt ook voor alle beschreven varianten)

#### **Voorbeeld:**

Aannemer verzorgt het ontwerp en de realisatie van een wadi in een nieuwbouwwijk.

#### **Voordelen D&C voor de aannemer**

- Meer keuzevrijheid bij het maken van object.
- Snellere doorlooptijd door betere afstemming communicatie (kortere lijnen).
- Inschatting van tijdsduur en kosten hebben een hogere betrouwbaarheid.
- Impuls om vernieuwingen te ontwikkelen en toe te passen is groter.
- Duidelijke risicoverdeling.
- Minder concurrenten op de markt.
- Betere mogelijkheid tot klantenbinding.

#### **Voordelen D&C voor de opdrachtgever**

- Programma eisen en voorontwerp zijn volledig naar de wens van de opdrachtgever.
- Voornamelijk een controlerende rol met invloed op tussenresultaten.
- Korte communicatielijnen.
- Uitgaven en tijdsduur zijn betrouwbaar en inzichtelijk.



### **Nadelen D&C voor de aannemer**

- Hogere plankosten, welke niet volledig worden vergoed wanneer het werk niet gegund wordt aan de betreffende aannemer.
- Grotere risico's met betrekking tot financiën en juridische aansprakelijkheid.

### **Nadelen D&C voor de opdrachtgever**

- Door beperkte concurrentie op de markt minder keuze. Niet alle aannemers zijn al op de hoogte van Design & Construct contracten of zijn huiverig voor eventuele financiële gevolgen en of juridische aansprakelijkheid. Daarnaast hebben veel kleinere bedrijven niet voldoende medewerkers of kennis om zowel ontwerp en voorbereiding als uitvoering te managen.
- Er leeft sterk het gevoel dat de regie uit handen wordt gegeven.
- In het geval van meningsverschillen kunnen problemen ontstaan met betrekking tot voortgang.

---

## 3.2.4 DESIGN, CONSTRUCT EN MAINTAIN

Bij deze variant neemt de aannemer, naast de uitvoering en het (technisch) ontwerp, ook het meerjarige onderhoud van het object voor zijn rekening. Dit leidt er in hoofdzaak toe dat tijdens het ontwerp rekening gehouden wordt met het toekomstige onderhoud. De aannemer zal een zo efficiënt mogelijk ontwerp proberen te realiseren met betrekking tot het toekomstige onderhoud, dit leidt in de praktijk tot nieuwe technische innovaties en de toepassing van onderhoudsvriendelijke materialen.

### **Voorbeeld:**

Aannemer verzorgt het ontwerp, de aanleg en het onderhoud voor een bepaalde tijd van een wadi in een nieuwbouwwijk.

Naast de voor- en nadelen voor de opdrachtgever en aannemer bij D&C heeft Design, Construct en Maintain een aanvulling op de voor- en nadelen.

### **Bijkomende voordelen voor de aannemer**

- Klant wordt voor langere tijd gebonden door bijbehorend onderhoud.
- Betere winstmarge op onderhoud door goede afstemming op het ontwerp.

### **Bijkomende voordelen voor de opdrachtgever**

- Opdrachtgever is voor langere tijd verzekerd van onderhoud en de aannemer zal waarschijnlijk meer rekening houden met de gevolgen voor het onderhoud bij de realisatie en het ontwerp.

### **Bijkomende nadelen voor de aannemer**

- Toename van de financiële risico's.

### **Bijkomende nadelen voor de opdrachtgever**

- In het geval van meningsverschillen kunnen problemen ontstaan met betrekking tot voortgang.

---

## 3.2.5 DESIGN, CONSTRUCT, FINANCE EN MAINTAIN

Bij deze variant neemt de aannemer naast de uitvoering, het (technisch) ontwerp en meerjarig onderhoud, ook de financiering van het project voor zijn rekening. De aannemer wordt door middel van deelopleveringen geprikkeld om zo snel mogelijk op te leveren. Hoe sneller de aannemer oplevert, des te beter is het voor de vermogenskosten die de aannemer maakt voor de financiering van het project.

### **Voorbeeld:**

Aannemer zorgt voor het ontwerp, de aanleg, het onderhoud en de financiering van een snelweg.

Naast de voor- en nadelen voor de aannemer bij D&C, DCM heeft Design, Construct, Finance en Maintain een aanvulling op de voor- en nadelen.

### **Bijkomende voordelen voor de aannemer**

- Minder concurrentie door hoge toetredingsdrempel (De toetredingsdrempel ontstaat doordat de aannemer veel competenties moet hebben en grote risico's kan dragen).
- Hogere winstmarge wanneer het werk tijdig en correct op wordt geleverd.

### **Bijkomende voordelen voor de opdrachtgever**

- Vermindering van financiële risico's.

### **Bijkomende nadelen voor de aannemer**

- De vermogenspositie van de onderneming komt onder druk te staan (liquiditeit).
- Toename van de financiële risico's.
- Toename van de tijdsdruk.

### **Bijkomende nadelen opdrachtgever**

- Minder marktwerking door hoge toetredingsdrempel voor de aannemers.
- 

---

## **3.2.6 DESIGN, CONSTRUCT, FINANCE, MAINTAIN EN OPERATE**

Bij deze variant neemt de aannemer naast de uitvoering, het (technisch) ontwerp, meerjarig onderhoud en de financiering, ook het exploitatierisico voor zijn rekening. Het verleggen van het exploitatierisico naar de aannemer is een eerste verschil met DCFM. Een tweede verschil is dat, als consequentie van de toevoeging van de exploitatie- component, de rechtsverhouding tussen aanbesteder en aannemer in de regel het karakter zal hebben van een concessieovereenkomst. Dit wil eigenlijk niets anders zeggen dan wanneer een aannemer het werk heeft uitgevoerd hij ook het recht heeft om dit werk te exploiteren (het met winst draaiende houden).

Bij DCFMO is de aannemer voor de betaling van zijn diensten (via een door de aanbesteder te betalen beschikbaarheidsvergoeding) afhankelijk van de feitelijke

beschikbaarheid van het gerealiseerde project.

### **Voorbeeld:**

Aannemer zorgt voor het ontwerp, de uitvoering, het onderhoud, de financiering en de exploitatie van bijvoorbeeld een grote brug waar tol wordt geheven.

Naast de voor- en nadelen voor de aannemer bij D&C, DCM en DCFM heeft Design, Construct, Finance, Maintain en Operate een aanvulling op de voor- en nadelen.

### **Bijkomende voordelen voor de aannemer**

- Nog minder concurrentie door hogere toetredingsdrempel.
- Hogere winstmarge als het project beter beschikbaar is.
- Langdurige 1 op 1 relatie met opdrachtgever (wederzijds vertrouwen).

### **Bijkomende voordelen voor de opdrachtgever**

- Langdurige 1 op 1 relatie met aannemer (wederzijds vertrouwen).
- Opdrachtgever krijgt meer de rol van toezichhouder.

### **Bijkomende nadelen voor de aannemer**

- Ingrijpend op de organisatie structuur van de aannemer.
- Verdere toename van de financiële risico's.

### **Bijkomende nadelen voor de opdrachtgever**

- Weinig onderlinge concurrentie bij aannemers dus uiteindelijk beperkte keuzemogelijkheid.



---

### 3.2.7 PARKMANAGEMENT

Parkmanagement is een vrij nieuwe trend in het aanleggen en beheren van cultuur- en civieltechnische projecten en wordt vaak toegepast op bedrijventerreinen en kantoorcomplexen. Ondernemingen stellen steeds hogere eisen aan de omgevingskwaliteit van hun vestigingsplaats. Deze hogere eisen kunnen worden teruggevonden in een zogenaamd 'duurzaam bedrijventerrein' waar ecologie, infrastructuur en economie elkaar in plaats van uitsluiten elkaar juist meer versterken.

Duurzaamheid is een belangrijke rol gaan spelen op bedrijventerreinen en kantoorcomplexen en dat betekent dat het ook een belangrijke rol speelt bij de keuzes die bedrijven maken tussen alternatieve locaties. Parkmanagement wordt gezien als het instrument om de duurzame ontwikkeling van een bedrijventerrein te bevorderen.

Parkmanagement is het sturen van inrichting en beheer op kantoorcomplexen en/of bedrijventerreinen, met als doel het verkrijgen en op langere termijn behouden van een hoog kwaliteitsniveau van zowel de openbare als de private ruimte.

Opdrachtgevers willen zich steeds vaker weer richten op hun 'kerntaken'. Dit houdt in dat ze zoveel mogelijk proberen over te laten aan de aannemer. In het geval van parkmanagement neemt de aannemer naast de uitvoerende taak ook die van directievoerder op zich. De opdrachtgever beperkt zich tot een controlerende taak.

Er wordt een verplicht basispakket aangeboden aan de bedrijven die zich bevinden op de begrensde locatie. Dit basispakket bestaat uit het meestal op hoog kwalitatief niveau onderhouden van de groenvoorzieningen, wegen en rioleringen. Daarnaast kan er nog van alles toegevoegd worden zoals bijv. gladheidbestrijding, aanleg- en onderhoud aan nutsvoorzieningen enz.. De aannemer verzorgt al deze werkzaamheden of zorgt voor een bekwame onderaannemer. De aannemer neemt ook de taak van directievoerder op zich,

en is dus verantwoordelijk voor het behalen van het gewenste kwaliteitsniveau, en de communicatie tussen gebruikers, opdrachtgever en uitvoerende partij.

#### **Voorbeeld:**

Bij parkmanagement gaat het onder meer om het gezamenlijk beheer van gebouwen, groenvoorzieningen en installaties, het onderling benutten van reststoffen als brandstof, het gezamenlijk gebruik van energiebronnen en afvalwaterzuivering, het gebruikmaken van elkaar restwarmte, etc.

Ook het vervoer op en rond een bedrijventerrein kan deel uitmaken van parkmanagement.

Parkmanagement wordt vaak toegepast bij bedrijventerreinen maar er valt ook te denken aan grote wooncomplexen van zorginstellingen of universiteitscomplexen enz.

( bron: Ballast Nedam jaarverslag)

#### **Voordelen voor de aannemer**

De aannemer heeft meer keuzevrijheid bij het realiseren of het onderhouden van het project, doordat de communicatielijnen korter zijn is er een snellere doorlooptijd. De aannemer is verantwoordelijk in meerdere fasen van het project en heeft dus een beter inzicht in lopende en toekomstige zaken. Door het aanbieden van een totaalpakket zijn er minder concurrenten in de markt en ontstaat er een betere klantenbinding.

#### **Voordelen voor ondernemers**

Het grootste voordeel van parkmanagement voor de betrokken ondernemers is kostenreductie. Het bespaart ondernemers tijd en geld. De parkmanager neemt de betrokken ondernemers veel werk uit handen en de collectieve inkoop van diensten levert aanzienlijke kostenbesparingen op. De hoge en langdurige kwaliteit zorgen voor waarde vastgoed. Parkmanagement zorgt voor een goed contact tussen gemeenten (opdrachtgever), aannemer en ondernemers (gebruikers van het terrein). Parkmanagement biedt gezamenlijke belangenbehartiging en helpt ondernemers een vuist te maken in situaties waar dat nodig is.

### **Voordelen voor de opdrachtgever**

Gemeenten hebben dankzij parkmanagement beter contact met de aannemer en de gebruikers en kunnen daarnaast rekenen op een grotere betrokkenheid van de aannemer bij het realiseren van doelstellingen op het gebied van duurzame ruimtelijke kwaliteit. Ook voor de opdrachtgever is de investering in de waarde en kwaliteit van het bedrijventerrein of kantoorcomplex van groot belang.

### **Financiering**

Parkmanagement is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van opdrachtgever (gemeente) en gebruikers (ondernemers), beide partijen hebben belangen en voordelen bij de inzet ervan. Door het koppelen van de publieke- en private belangen kunnen zaken elkaar versterken en kan meerwaarde worden gecreëerd.

---

### **3.2.8 PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING (PPS)**

Publiek Private Samenwerking (PPS) is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, gezamenlijk een project realiseren. Het doel van een PPS is een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld of een kwalitatief gelijkwaardig eindproduct voor minder geld. Er ontstaat door deze manier van samenwerken voordeel voor beide partijen.

Voor het bedrijfsleven ontstaan niet alleen nieuwe kansen op een zich steeds verder ontwikkelende markt, ook kan de aannemer zelf bijdragen aan een vanuit commercieel perspectief aantrekkelijk project. De overheid creëert perspectief op efficiëntiewinst met als gevolg hogere kwaliteit en reductie van projectkosten.

Bij een PPS- project werken overheden en bedrijfsleven samen op basis van duidelijke contractueel vastgelegde afspraken. Wie is waarvoor verantwoordelijk

en wie draagt welke kosten en welke risico's.

- Het gaat om het realiseren van zowel maatschappelijke als commerciële doelen.
- Samenwerking van alle partijen en de inbreng van ieders specifieke deskundigheid voor een beter resultaat tegen dezelfde kosten of hetzelfde resultaat tegen een lagere prijs.
- Iedere partij behoudt zijn eigen identiteit en verantwoordelijkheid.

Het idee achter een PPS is dat een onrendabel deel van de investering (bijvoorbeeld groenvoorzieningen) wordt betaald uit een rendabel deel (bijvoorbeeld de ontwikkeling van een recreatiegebied).

(bron: Ministerie van Verkeer en Waterstaat)

### **Voordelen**

- Resultaat is kwalitatief beter en/ of goedkoper voor opdrachtgever.
- Resultaat is kwalitatief beter en geeft een hogere winst voor aannemer.
- Zowel aannemer als opdrachtgever weten wat ze moeten doen door duidelijke afspraken.

### **Nadelen**

- Samenwerking kan vertroebelen door tegenstrijdige belangen naarmate het project vordert.
- Wanneer het rendabele deel tegenvalt, kunnen kosten behoorlijk oplopen.

## 4 GUNNEN OP WAARDE

Het maken van een goede keuze voor een bepaalde contractvorm is van zeer groot belang. In het contract wordt geregeld dat een aannemer bepaalde werkzaamheden verricht. De keuze voor een andere vorm van samenwerken is geen uitzondering meer, de opdrachtgever wil graag ontzorgt worden. De keuze kan echter niet los gezien worden van de wijze waarop de overeenkomst tot stand komt. In het proces waar vraag en aanbod bij elkaar komen, komt de wens van opdrachtgevers en inschrijvers steeds nadrukkelijker naar voren om de gunningbeslissing te baseren op prijs in combinatie met de aangeboden waarde of kwaliteit. Dit aanbieden op prijs in combinatie met kwaliteit of waarde wordt in dit hoofdstuk nader beschreven.

Bij gunnen op waarde gaat het om de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI), ofwel om de kwaliteit/meerwaarde in combinatie met de prijs.



Aanleiding van het gunnen op waarde was de constatering dat opdrachten in de huidige aanbestedingspraktijk nog vaak worden gegund aan aannemers op basis van de inschrijvingsprijs: degene die met de laagste prijs uit de envelop komt, is koopman. Deze werkwijze is al jarenlang gemeengoed in de GWW sector en heeft geleid tot een situatie met een aantal kenmerken die soms ongunstig zijn voor zowel de aannemer als de opdrachtgever. Op de aanbiedersmarkt is door de sterke focus op kostprijs optimalisatie geen ruimte voor zaken als creativiteit en innovativiteit. Het besef dat juist dit eigenschappen zijn die de GWW sector in staat stelt om meer toegevoegde waarde te kunnen leveren aan opdrachtgevers wordt steeds sterker. De aannemer kan zich bij gunnen op waarde beter verdiepen in de wensen en de behoeften van zijn klant en op die manier oplossingen aandragen die het nut van het uiteindelijke product maximaliseren. Aangetekend moet hierbij wel worden dat gunnen op waarde

niet altijd moet en ook niet voor alle typen opdrachtgever en bouwopgave geschikt is.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de praktische hindernissen die opdrachtgevers ondervinden bij het gunnen op waarde, op de succesfactoren die er zijn en op de waardeaspecten waarmee invulling kan worden gegeven aan het gunnen op waarde. Over het kwalificatie- en selectietraject wordt niet meer beschreven dan dat dit vooraf gaat aan de feitelijke beoordeling van de aanbidding. Zoals blijkt uit de praktijk worden selectie eisen en gunningcriteria nog al eens door elkaar gehaald, ondanks het gegeven dat de aanbestedingsregelgeving dit niet toestaat. Selectie eisen zijn onderdelen waaraan een aannemer moet voldoen voordat hij mag inschrijven. Een voorbeeld van een selectie eis kan zijn; dat de aannemer minimaal een soortgelijk werk heeft gemaakt voor een soortgelijk bedrag. Gunningcriteria worden bepaald op basis van zaken die een opdrachtgever belangrijk vindt. Een voorbeeld van een gunningcriterium kan zijn; het schrijven van een plan van aanpak. De aannemer met het beste plan van aanpak krijgt het werk gegund mits hij uiteraard ook voldoet aan de selectie eisen. Ook de te stellen kwalificatie- en selectie eisen voor een bepaald project moeten goed doordacht zijn en in verhouding staan tot de aard van de opdracht (proportionaliteit).

Zoals bekend verandert er de laatste tijd veel in de wijze waarop opdrachten worden verstrekt en de realisatie van die projecten. Vanuit burgerparticipatie is er de roep om transparantie. Opdrachtgevers moeten verantwoording afleggen over de besteding van (publieke) gelden; accountantscontroles drukken hun stempel op de rechtmatigheid van die bestedingen. Opvallend daarbij is dat dit in eerste instantie leidde tot een opleving van traditionele manieren van aanbesteden (bestek, tekeningen en laagste prijs), wat een hevige concurrentie op prijs tot gevolg had. De laatste jaren lijkt er een trend te zijn dat men hier weer op terug komt. Omdat nog lang niet alle bestekken waterdicht zijn leidt dit snel tot meerwerk. Een lage aanbesteding blijkt dan al gauw duurder uit te vallen dan in eerste instantie is gedacht.

Frequent voorkomende vervelende bijkomstigheden zijn dat plannings vaak niet worden gehaald en onderhoudskosten uit de hand lopen. Vaak ligt de oorzaak in het bestek en de vooraf vastgestelde (ontwerp) keuzes of voorwaarden en is de opdrachtgever zelf verantwoordelijk en aansprakelijk voor deze gang van zaken. Door deze oorzaken zijn veel opdrachtgevers op zoek naar nieuwe vormen van samenwerking met de opdrachtnemers.

Concurrentie wordt vaak gezien als noodzakelijk, maar concurrentie hoeft niet altijd slechts op prijs plaats te vinden, het kan ook op waarde en kwaliteit. In de private sector wordt dit principe al veel langer toegepast. Bij een verbouwing thuis kijk je ook niet alleen naar de laagste prijs maar ook naar de kwaliteit die je voor je budget kan krijgen. Zaken als innovativiteit van de aanbieder, veiligheid of samenwerkingscompetenties zijn doorslaggevend bij de gunning.

Grote opdrachtgevers zoals Rijkswaterstaat, Rijksgebouwendienst en Prorail zijn al druk bezig met nieuwe vormen van samenwerking en gunning. Provincies en gemeenten besteden in hoofdzaak nog traditioneel aan, maar willen eigenlijk ook wel de stap naar innovatieve vormen maken. Toch ervaren opdrachtgevers het nog steeds als risicovol om af te wijken van traditionele vormen van aanbesteden en ook de aanbodzijde vindt die nieuwe vormen van samenwerken niet altijd gemakkelijk. Enkele voorbeelden van deze hindernissen zijn:

- Er is nog steeds veel wantrouwen en onbehagen bij de verschillende partijen.
- Opdrachtgevers hebben nog maar een beperkt uitbestedingsbeleid, ze zijn nog niet voldoende op de hoogte van nieuwe aanbestedingsvormen en vallen daardoor terug op traditionele vormen van samenwerking.
- Slecht verliezergedrag ( er zijn behoorlijk veel geschillen en arbitrages).
- Soms absurde selectie- en aanbestedingskosten (anders vragen vergt echt andere competenties).
- Weerstand bij oudere collega's, dit leidt tot terugval in oude rolpatronen.
- Enorm aantal hulpmiddelen (procesbeschrijvingen, selectie en gunningcriteria, meetmethoden).

Daarnaast wordt de kwaliteit vaak beperkt gewogen bij de beoordeling van de inschrijving (hierdoor vindt gunning alsnog plaats op basis van laagste prijs) en wordt er getwijfeld aan de transparantie en objectiviteit in het proces. Ook ontbreekt het in veel gevallen aan een motivering van de reden van afwijzing aan de verliezende inschrijvers (de reden van gunning aan de winnende partij wordt wel gemotiveerd, maar afgewezen inschrijvers krijgen geen informatie over het feit dat hun inschrijving niet de winnende is geworden).

Ondanks deze obstakels overheerst toch de algemene opinie dat nieuwe vormen van samenwerken en daarmee het gunnen op waarde een goede toekomst hebben.

---

#### 4.1 WAARDE IS NIET ALTIJD OBJECTIEF MEETBAAR

---

Het gunnen op waarde brengt de vraag met zich mee of het allemaal wel objectief is. Het begrip waarde wordt meestal vertaald in economische termen. Naast de aanlegkosten van een project (initiële prijs) wordt bijvoorbeeld gekeken naar totale onderhoud- of levensduur kosten, dit zijn op zich relatief goed meetbare aspecten. Het is van belang dat het bij het begrip waarde niet alleen om objectief vast te stellen eigenschappen van aanlegobjecten of onderhoudsprojecten gaat. De waardering is sterk afhankelijk van degene die waardeert ( opdrachtgever). Door de grote diversiteit aan projecten is er ook een groot aantal waardebegrippen en een even groot aantal methoden en technieken. Waarde is niet altijd eenduidig en objectief vast te stellen, waarde is voor een belangrijk deel ook subjectief. Er kan in de praktijk uitstekend (en ook juridisch verdedigbaar) invulling worden gegeven aan het beoordelen op waarde. Zo is bijvoorbeeld het werken met een beoordelingsteam geen puur objectieve wijze van meten, maar het kan tot een hele goede en onderbouwde beoordeling leiden. Voorwaarde hiervoor is wel dat de waardebegrippen zo specifiek mogelijk zijn gedefinieerd, dat er sprake is van transparante beoordelingsmethoden die vooraf beschreven zijn en dat er een goede vastlegging wordt gemaakt van de beoordeling.

---

#### 4.2 SUCCESFACTOREN BIJ GUNNEN OP WAARDE

---

Voor gunnen op waarde zijn verschillende factoren belangrijk voor het slagen. Met de volgende factoren dient zeker rekening gehouden te worden:

- Investeer in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (vertrouwen geven is vertrouwen krijgen).
- Laat ruimte voor waarde-inbreng vanuit aanbieders.
- Beperk de hoeveelheid papierwerk voor zover dat mogelijk is.
- Transparantie in selectie- en gunningstraject is echt noodzakelijk (geef een goede en individuele onderbouwing van waardeoordelen, afwegingsmethode en gemaakte keuzes).
- Besteed tijd aan het communiceren van de uitslag, ook aan afvallers.
- Accepteer subjectieve elementen in de aanbesteding; het is nu eenmaal niet mogelijk alles meetbaar te maken.
- Minimale eisen definiëren en ruimte voor wensen (basisoplossing + bijstellen wensenlijstje die meerwaarde creëert).
- Probeer ook eens om de zaak vanuit het standpunt van de andere partij te bekijken.
- Bedenk dat hoe meer uitbesteedt wordt, des te harder er gestuurd moet worden om te krijgen wat gewenst wordt (denk hierbij aan bijvoorbeeld een eigen dienst of SW-bedrijf). Bij een eigen dienst of gemeentelijk SW- bedrijf kan communicatie d.m.v. een telefoontje voldoende zijn om bij te sturen. Bij een aannemer leidt een kleine bijsturing vaak al tot meerwerk of discussie en dus tijd en geld. Hou het (zo) simpel (mogelijk)!
- Weet als opdrachtgever wat je wilt, voordat je gaat kijken wat er kan.
- Wees helder in het formuleren van verwachtingen.
- Geef juristen een plaats (pas wanneer bekend is wat je wilt. Zij kunnen dan een goede bijdrage leveren aan een heldere formulering).
- Houd zowel een formele als informele project-kickoff; 'werk 'aan een goede verstandhouding. Houdt rekening met weerstand.

- Zorg voor een goede back up bij de achterban (ook intern moet een plan verkocht worden).
- Voorkom terugval in oude rolpatronen (vijandbeeld).
- Vraag voor belangrijke, niet traditionele, onderdelen of verwerkingwijzen altijd deskundig advies.
- Overschat het belang van risicomanagement niet.

De keuze voor waardecriteria wordt voornamelijk bepaald door de aard van de werkzaamheden en de voorkeur van de opdrachtgever zelf. Er is behoefte aan een duidelijke instructie of kader met betrekking tot de juridische mogelijkheden. Verder blijkt dat:

- Gunnen op prijs is met name van belang bij een klein en/ of simpel project. Naarmate een project groter en/ of complexer wordt neemt het belang van andere waardeaspecten naast de prijs toe.
- De belangrijkheid van andere aspecten neemt toe naarmate de omvang, complexiteit en looptijd van het project toe nemen. Belangrijke aspecten zijn: proceskwaliteit, de factor tijd (vooral bij kleine/ simpele projecten),

#### 4.3 WAT VINDEN OPDRACHTGEVERS BELANGRIJK ?

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van wat opdrachtgevers belangrijk vinden bij gunnen op waarde.

Waardebegrippen	Klein project	Complex project	Dienst	Totaal
Prijs	46%	16%	24%	31%
Productkwaliteit	19%	11%	3%	12%
Proceskwaliteit	2%	18%	15%	11%
Tijd	10%	5%	3%	7%
Kennis, competenties, bekwaamheden	0%	0%	24%	7%
Levensduurkosten	6%	11%	0%	6%
Functionaliteit	4%	5%	6%	5%
Risico management	0%	13%	3%	5%
Waardering verleden	6%	0%	6%	4%
Overlast en omgevingsmanagement	6%	3%	0%	3%
Duurzaamheid	0%	8%	0%	2%
Maatschappelijk rendement	0%	5%	3%	2%
Inleving in opdrachtgever	0%	0%	9%	2%
Binnen budget	0%	5%	0%	2%
Ontzorgen tijdens werkzaamheden	2%	0%	3%	2%

Bron: eindrapport gunnen op waarde ; hoe doe je dat?? PSIBouw (O2ob)

risicomanagement (vooral bij grote/ complexe projecten).

- Aspecten van het uiteindelijk te realiseren project zijn altijd belangrijk. Belangrijkste onderdelen zijn: productkwaliteit, functionaliteit en duurzaamheid.

Niet alle waardebegrippen zijn van een zelfde belang. De verschillende waardeaspecten zijn uitgezet tegen de verschillende fases van het aanbestedingsproces. In de tabel is ook onderscheid gemaakt in een aantal hoofdaspecten.

Soort	Waardeaspect	Bepalend onderdeel Strategie	Selectie van aannemer	Gunning
Productkwaliteit	Functionaliteit & flexibiliteit	X		X
	Duurzaamheid			X
	Esthetica & belevingswaarde	X	X	X
	Beschikbaarheid	X		X
Proceskwaliteit	Tijd	X		X
	Risico management en – verdeling	X		X
	Kwaliteitsborging		X	X
	Omgeving, overlast, communicatie	X		X
Aanbieder	Ervaringen verleden	X	X	
	Competenties (kennis, vaardigheden etc.)	X	X	(X)
	Kwaliteit team		X	(X)
Economie	Aanschafprijs		(X)	X
	Levensduurkosten			X

Bron: eindrapport gunnen op waarde ; hoe doe je dat? PSIBouw (O2ob)

Voor wat betreft selectie en gunning moet bij een waardeaspect onderscheid worden gemaakt in referenties (aspect in voorgaande projecten bewezen) en aanbieding (de invulling van het aspect voor het onderhavige project). Een (X) geeft aan dat private opdrachtgevers dit aspect in selectie of gunning betrekken, maar dat dit zich niet verhoudt tot de aanbestedingsregelgeving waaraan de overheid is gebonden.



---

#### 4.4 GUNNEN OP WAARDE TOEGEPAST

---

Gunnen op waarde krijgt invulling door inschrijvers te prikkelen om meer waarde aan te bieden dan de feitelijke vraag. Opdrachtgevers/ aanbesteders maken vaak onderscheid in 'eisen' en 'wensen'. Een aanbieding zal tenminste moeten voldoen aan de gestelde eisen, maar kan zeker ook tegemoet komen aan de wensen. Daarnaast kan een inschrijver ook zelf een oplossingsrichting aanbieden die op de belangrijkste aspecten meer 'waarde' biedt dan gevraagd wordt. Naast de primaire beginselen van het aanbestedingsrecht (gelijke behandeling, transparantie en objectiviteit), zijn de voornaamste voorwaarden als volgt aan te duiden:

- Eenduidige eisstelling en expliciete definitie van de wensen (vraagdefinitie);
- Eisen te stellen aan de aanbieding (vraag niet meer dan noodzakelijk voor de gunningbeslissing);
- Aanduiden van criteria die de meerwaarde bepalen (gunningcriteria);
- Het gewicht dat maximaal aan de criteria wordt toegekend (Bij kwaliteit minder dan 30% blijft de laagste prijs bepalend);
- Eenduidigheid in de wijze waarop de aanbieding wordt beoordeeld en gewaardeerd;
- Criteria en weging moeten vooraf bekend zijn en moeten niet meer worden gewijzigd als het proces eenmaal loopt;
- Bescherming van intellectueel eigendom van de oplossingsrichting;
- Inschrijvers dienen de meerwaarde die de aanbieding in zich heeft, inzichtelijk te maken.

Er moet wel uitgegaan worden van het feit dat alleen inschrijvers die het werk ook daadwerkelijk kunnen uitvoeren voor gunning in aanmerking komen. De aanbesteder moet deze zekerheid wel inbouwen, dit is mogelijk door gebruik te maken van een selectieproces. Bijvoorbeeld in het kader van de niet- openbare aanbestedingsprocedure, dat voorziet in een kwalificatie- en selectietraject.

De belangen van partijen die zijn betrokken bij het aanbestedingsproces zijn groot. Van de inschrijvers wordt gevraagd een correcte inschrijving te doen. Dit vraagt meestal veel organisatorische en inhoudelijke voorbereiding. Ook de aanbesteder heeft er belang bij dat het proces goed loopt en resulteert in een opdracht waar iedereen een goed gevoel bij heeft. Een transparant aanbestedingsproces is dan ook erg belangrijk. Het motiveren van de gunningbeslissing maakt hier deel van uit, evenals het motiveren van de afgewezen aanbiedingen.

Gunnen op waarde vergt een andere benadering en instelling. Er wordt immers om een 'product' gevraagd op basis van kwaliteit en prijs. De opdrachtgever en zijn organisatie moeten van dit proces op de hoogte zijn. Belangrijke aandachtspunten zijn de planning van het proces (benodigde tijd voor het doen van een aanbieding en de beoordeling), de benodigde expertise voor de aansturing van het proces en voor de (inhoudelijke) beoordeling van de aanbiedingen. Daarnaast moet de opdrachtgever uiteraard ook rekening houden met voldoende budget. De aanbesteder kan er voor kiezen om het beschikbare budget als gunningcriterium te hanteren. Dit moet uiteraard wel vooraf bekend gemaakt worden (transparantie). Indien een inschrijvingsom dit budget overtreft, wordt de desbetreffende inschrijving niet verder beoordeeld. Een reële inschatting van het maximaal benodigde budget is wel van groot belang.

---

#### 4.5 BEOORDELEN VAN WAARDEASPECTEN EN DE AANBESTEDINGSREGELGEVING

---

Voor het gunnen op waarde dienen de te gebruiken waardeaspecten en de wijze waarop deze worden beoordeeld, geen strijdigheden op te roepen met de aanbestedingsregelgeving. De Europese aanbestedingsrichtlijn noemt een aantal van dergelijke (waarde)aspecten zoals 'de kwaliteit, de prijs, de technische waarde, de esthetische en functionele kenmerken, de milieukenmerken, de gebruikskosten, de rentabiliteit, de klantenservice en de technische bijstand, de datum van levering en de termijn voor levering en uitvoering'. Deze opsomming



moeten worden beschouwd als een indicatieve. In het kader van een aan te besteden project zullen de te hanteren waardeaspecten altijd specifiek en meetbaar gemaakt moeten worden. De aard van het project en de omgeving waarin het project gerealiseerd moet worden, zijn in belangrijke mate bepalend voor de te hanteren waardeaspecten. Daarnaast dienen de te hanteren waardeaspecten de inschrijvers te stimuleren om 'meerwaarde' aan te bieden.

Een onderverdeling van waardeaspecten in hoofdgroepen (hoofdcriteria of gunningthema's) en subgroepen (subcriteria). Het overzicht blijft dan behouden en het beoordelingsproces overzichtelijker.

Niet alle waardeaspecten wegen even zwaar. Door aan de belangrijkste een zwaarder gewicht toe te kennen maakt de aanbesteder het belang van de verschillende waardeaspecten inzichtelijk voor de inschrijvers. In de praktijk blijkt dat er veel verschillende methoden zijn om hieraan invulling te geven. Het resultaat is altijd te vertalen naar geld, zeker als het doel het stimuleren van meerwaarde is. Het is dan ook van belang om het toekennen van het gewicht aan een waardeaspect een direct verband te leggen met de te verwachten meerwaarde, uitgedrukt in geld. Als voor een bepaald project de bewuste keuze wordt gemaakt om inschrijvers meerwaarde (meer kwaliteit) te laten aanbieden, is het van groot belang dat de aanbesteder/ opdrachtgever zich een beeld vormt van wat hij kan verwachten en zijn beschikbare budget hierop afstemt. Dit budget dient dus te voorzien in (een reservering voor) de te verwachten meerwaarde (bij voorkeur toegeedeeld naar de hoofdgroepen met waardeaspecten).

De wijze waarop waardeaspecten worden beoordeeld moet geen tegenstrijdigheden oproepen met de aanbestedingsregelgeving. De Europese aanbestedingsrichtlijn schrijft dan ook; "de aanbestedende dienst het relatieve gewicht dat hij toekent aan elk van de door hem gekozen criteria voor de bepaling van de economisch meest voordelige inschrijving specificiert". Ten slotte vermeldt de Richtlijn dat; "dit gewicht kan worden uitgedrukt in een marge met een passend verschil tussen minimum en maximum".

In de praktijk worden aanbieders regelmatig verrast door de uitkomsten van beoordelingen. Het opstellen van een aanbieding bij een geïntegreerde bouworganisatievorm vergt een flinke investering zowel financieel als arbeid; duidelijk over de wijze van beoordelen is dan ook zeer belangrijk. Bij de beoordeling van de aanbiedingen is het zeer belangrijk om de kwalitatieve aspecten los van de financiële aspecten te beoordelen. Het financiële aspect wordt pas beoordeeld nadat de waardeaspecten die deel uitmaken van het kwalitatieve deel beoordeeld zijn. De meetmethode moet vooraf vastgesteld zijn. Beoordelen op waardeaspecten vindt plaats op basis van de afgesproken meetmethode. Vanzelfsprekend moet de aanbieding wel voldoen aan de maximale verwachting van de opdrachtgever.

Enkele aspecten zijn vrij eenvoudig te beoordelen; een oplevering die 15 weken eerder plaatsvindt is eenvoudig te beoordelen. Andere aspecten zijn vaak moeilijker te beoordelen; vormgeving en technische oplossingen vergen inzicht en meningsvorming. Het is daarom ook beter om een team samen te stellen voor de beoordeling, zo is een betere objectiviteit te verkrijgen. In bepaalde gevallen kan het wenselijk zijn de waardering te baseren op een onderlinge vergelijking van de verschillende aanbieders (dit moet echter zoveel mogelijk vermeden worden om de objectiviteit te benadrukken).

Elk waardeaspect heeft een relatie met een of meer van de gestelde eisen in de vraag. Er moet in eerste instantie gekeken worden of aan de gestelde eis is voldaan. Vervolgens moet vastgesteld worden in welke mate meer wordt aangeboden dan de gestelde eis. Als de waardering wordt uitgedrukt in cijfer loopt de waardering van 1 tot 10. Een 6 geeft aan dat aan de gestelde eis wordt voldaan alles daarboven geeft een meerwaarde aan. Als er lager dan een 6 wordt gescoord dan wordt de inschrijving buiten beschouwing gelaten. De waarde van het cijfer kan ook uitgedrukt worden in een percentage. De opdrachtgever heeft een bepaald budget gereserveerd voor dat bepaalde aspect. Een cijfer 10 staat dan voor 100% en een 8 voor 50%. Op deze manier wordt per aanbieder het bedrag aan meerwaarde berekend van een aanbieding.

Gunnen op waarde betekent in de context van de aanbestedingsregelgeving het vaststellen van de Economisch Meest Voordelige Aanbieding (EMVI). Er wordt uiteindelijk gegund op basis van kwaliteit en prijs. Om te kunnen gunnen op waarde moeten de gekozen waardeaspecten dus specifiek en meetbaar gemaakt worden. Dit kan op twee manieren namelijk:

- Waarde vertalen naar cijfers (1 t/m 10).
- Waarde vertalen naar Euro's: kwaliteit wordt vertaald naar euro's (bonus of malus).

De verkregen waarde wordt voor het bepalen van de EMVI gerelateerd aan de inschrijvingsom. Dit kan door de waarde te verminderen met de prijs of te delen door de prijs. Dit kan op 3 manieren:

- De waarde uitgedrukt in een cijfer gedeeld door de inschrijvingsom. Waarde (1 t/m 10) gedeeld door de prijs.
- De waarde uitgedrukt in Euro's verminderd met de inschrijvingsom. Waarde minus prijs.
- Waarde uitgedrukt in Euro's gedeeld door de inschrijvingsom. Waarde gedeeld door prijs.

Voor welke methode gekozen wordt maakt in principe niet zo veel uit. Er moet wel vooraf bekend gemaakt worden welke methode wordt gehanteerd. Na gunning zal de inschrijver op basis van de inschrijvingsom de overeenkomst met de opdrachtgever aangaan.

De aanbestedingsregelgeving eist o.a. objectiviteit, gelijkheid en daaruit voortvloeiend transparantie. De toe te passen meetmethoden zullen aan deze eis moeten voldoen. De waarde voor capaciteit zal duidelijk zijn voor eventuele aanbieders. De waarde voor vormgeving is echter een stuk onduidelijker voor aanbieders. Dit heeft als gevolg dat sommige kwalitatieve aspecten niet objectief kunnen worden beoordeeld. Dit wordt zelfs nog versterkt als de beoordelaar kennis heeft van financiële consequenties die aan een aangeboden

kwaliteit zijn verbonden. Om toch een zo groot mogelijke objectiviteit bij het beoordelen van kwaliteit te krijgen zijn er 2 extra uitgangspunten geformuleerd namelijk:

- De beoordeling van kwalitatieve aspecten dient volledig gescheiden plaats te vinden van de beoordeling van de kwantitatieve aspecten (prijsaanbieding).
- Indien de beoordeling afhankelijk is van een beoordelaar, dient deze beoordeling door een team (minimaal 3) plaats te vinden.

Het gescheiden beoordelen van de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten kan op verschillende manieren worden ingevuld (deponeren in een kluis, inzet van een notaris, volledig gescheiden teams enz.). Ook de beoordeling van de kwaliteit door een team kan sterk verschillen, waarbij onderwerpafhankelijk specifieke expertise ingezet kan worden. Voor de inschrijver dient duidelijk te zijn hoe de beoordeling plaatsvindt, en de samenstelling van het team. De aanbestedende dienst dient een goede rapportage van de beoordeling te verzorgen.

---

## 4.6 TERUGKOPPELING GUNNEN OP WAARDE

---

Het beoordelen van aanbiedingen dient open en transparant te gebeuren. Ook niet gekozen aanbieders kunnen hun voordeel doen bij een goed gemotiveerde uitslag. Zij kunnen eventuele zwakke punten uit hun aanbieding aanpakken en bij een volgende aanbesteding een betere aanbieding opstellen.

Een goede, uitgebreide motivering kan bovendien geschillen voorkomen. De aanbestedingsregelgeving voorziet in een termijn van 15 dagen om in beroep te kunnen gaan tegen de (voorlopige) gunningbeslissing (Alcatel termijn). Vanwege het feit dat de Alcatel termijn maar 15 dagen geldt worden vaak geschillen gestart bij de rechter. Een goede motivering waarom een aanbieder het niet is geworden kan voorkomen dat geschillen vanwege tijdgebrek snel gestart worden.

Doordat er in de praktijk vaak wordt volstaan met het geven van een rangorde lijst is het voor aanbieders die het niet zijn geworden vaak bijzonder teleurstellend, zeker vanwege het feit dat er veel tijd en geld mee gemoeid is. De uiteindelijke keuze kan gemotiveerd worden door:

- Een rangordelijst met de totale uitslag van de aanbesteding;
- Een individueel gesprek met elke aanbieder waarin de specifieke sterke en zwakke punten van zijn aanbieding worden besproken, met daarnaast de relatieve prestatie van de aanbieder op de diverse waardeaspecten (vertrouwelijke informatie over andere aanbiedingen mag niet worden gegeven).
- Een evaluatie waarin de aanbesteder zijn eigen proces evalueert; door middel van individuele gesprekken.

## 4.7 FICTIEF VOORBEELD

In onderstaande tabel zijn cijfers en bedragen fictief, er wordt niet ingegaan op de waardering van de kwaliteit (hoe de cijfers zijn behaald).

Kwaliteit, gescoorde cijfers									
Bedrijf	Inschrijfsom in Euro's	Ranking op basis van prijs	ontwerp	Technische uitwerking	Overlast burgers beperken	Totaal kwaliteit	Ranking op basis van kwaliteit	Fictieve inschrijfsom	Eind ranking
A	€ 4560,-	2	7.2	7.5	8.5				
B	€ 3950,-	1	6.3	6.0	5.5				
C	€ 4850,-	3	8.5	9.5	8.8				
D	€ 5245,-	5	8.5	7.5	8.0				
E	€ 4950,-	4	8.7	8.5	8.5				
			ontwerp	Technische uitwerking	Overlast burgers beperken	Totaal kwaliteit			Max budget
Belang in €	€2500,-		€750,-	€ 1250,-	€ 500,-	€ 2500,-			Euro's 5000,-
Belang in %	50.0%		15.0%	25.0%	10.0%	50.0%			100.0%
	inschrijfsom								
A	€ 4560,-	2	€ 225,-	€ 468,75	€ 312,50	€ 1006,25	4	€ 3553,75	3
B	€ 3950,-	1							Niet geldig door 5.5
C	€ 4850,-	3	€468,75	€ 1093,75	€350,-	€ 1912,50	1	€2937,50	1
D	€ 5245,-	5	€468,75	€468,75	€ 250,-	€ 1187,50	3	<b>€ 4057,50</b>	4
E	€ 4950,-	4	€506,25	€ 781,25	€ 312,50	€ 1600,-	2	<b>€ 3350,-</b>	2

Inschrijver C doet de economisch meest voordelige inschrijving, met als opvolgers de inschrijvers E, A en D. Inschrijver B valt af omdat hij onvoldoende kwaliteit biedt op het aspect overlast burgers beperken. Inschrijver D zit met zijn inschrijvingsom boven het maximum beschikbare budget en wordt dus 'laatste'.

## 4.8 PERFORMANCE INFORMATION PROCUREMENT SYSTEM (PIPS)

In Amerika is ook onderzoek gedaan op welke manier het beste innovatieve aanbestedingsmethode geprofessionaliseerd kunnen worden. PIPS is ontwikkeld aan de Arizona State University, Phoenix/ Arizona, door dr. D. Kashiwagi. De methode is bedoeld voor het selecteren van de beste opdrachtnemer voor een specifiek (complex) project. Daarbij gaat het in hoofdzaak om zoveel mogelijk 'value' (waarde) te krijgen voor het budget dat de opdrachtgever heeft voor het betreffende project.

Daarnaast gaat van deze werkwijze een sterke druk uit richting aanbieders om te professionaliseren. De druk wordt opgebouwd met behulp van de volgende 4 aspecten:

1. De in het verleden behaalde resultaten tellen mee;
2. De aanbieder wordt gedwongen risico's te identificeren en meetbaar te maken;
3. De mate van prestaties op projecten wordt doorlopend gemonitord. De aannemer wordt gedwongen zijn eigen prestaties inzichtelijk te maken.
4. De prestatie tijdens het onderhavige project, bepaalt tevens voor 50% de in het verleden behaalde prestaties (PPI) waardering bij toekomstige aanbestedingen.

De aanleiding voor deze nieuwe aanbestedingsmethode komt vanuit de praktijk. Opdrachtgevers en aanbieders oriënteren zich al lange tijd op nieuwe aanbestedingsmethoden uit onvrede met de traditionele methoden. Mogelijk hebben in de toekomst zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers belang bij deze nieuwe methode.

Belangrijke eisen en wensen van zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers zijn:

- Een betere verhouding tussen prijs en kwaliteit.

- Meer transparantie in aanbestedingsprocessen.
- Meer projecten binnen budget, planning en conform verwachtingen van de opdrachtgever.

Opdrachtnemers die tot nu toe gewerkt hebben aan de hand van de PIPS methode geven aan dat er belangrijke zaken zijn verbeterd. Enkele voordelen zijn:

- Er wordt meer winst gemaakt dan in een omgeving waarin de laagste prijs bepalend is.
- Projecten kunnen beter naar de hand van de aannemer gezet worden.
- Er wordt efficiënter gewerkt door afname van bureaucratistische handelingen.
- Er wordt efficiënter gewerkt omdat vooraf de risico's en de remedies daarvoor beter in beeld zijn.

De PIPS methode is erop gericht inschrijvers te beoordelen op basis van scores in een 6-tal stappen. PIPS scheidt op deze wijze de 'hoge presteerders' van de 'lage presteerders'. Er wordt dus alleen gekeken naar de onderlinge verschillen tussen de inschrijvers. De beste aannemer moet op nr. 1 komen staan. Na elk filter worden er inschrijvers uitgesloten, totdat uiteindelijk 'de beste die je kunt betalen' het project gegund krijgt.

### Filter 1:

PIPS gaat er vanuit dat de geleverde prestatie uit het verleden een bruikbare eerste indicator is voor het selecteren van een kwalitatieve aannemer. Inschrijvers selecteren zelf een aantal gerealiseerde projecten en vragen de daarbij behorende opdrachtgevers de in het verleden behaalde prestaties formuleren (vast format) voor die projecten in te vullen en in te sturen. Inschrijvers worden uitgedaagd van zoveel mogelijk projecten de in het verleden behaalde prestaties informatie aan te reiken.

### Filter 2:

PIPS gaat er vanuit dat het vermogen om risico's te voorzien en te beschrijven

hoe ze het best geminimaliseerd dan wel beheerst kunnen worden een belangrijke indicator is voor toekomstige hoge prestaties tijdens de realisatie. Inschrijvers wordt gevraagd een risico analyse plan te schrijven, op hoofdlijnen. Daarbij moeten ze aangeven welke projectrisico's ze zien, ze te prioriteren en per risico aan te geven hoe ze denken ermee om te gaan. Deze risico analyse plannen moeten anoniem beoordeeld worden.

PIPS gaat er vanuit dat de competenties van sleutelfunctionarissen van het hoogste belang zijn om tot hoge prestaties te komen. Om deze functionarissen te toetsen wordt ook naar hun in het verleden behaalde prestatie gekeken. Daarnaast wordt ook gekeken naar hun vermogen om het betreffende project te kunnen managen/ realiseren. Bespreking van het risico analyse plan en hun visie daarop is in ieder geval een onderdeel van het interview dat gehouden wordt tussen de opdrachtgever en de sleutelfunctionaris

#### **Filter 3:**

PIPS biedt inschrijvers de ruimte met (verbeter) voorstellen te komen, hun kennis in te brengen en met alternatieven qua methoden, materiaalgebruik etc. te komen. Aanbiedingsprijs en verbetervoorstellen worden tezamen met de in gebrachte gegevens uit filter 1 en 2 doorgerekend. Het systeem levert een lijst op van inschrijvers waarbij de beste aanbieder op één komt te staan, rekening houdend met de criteria en de weging daarvan zoals de opdrachtgever dat vooraf heeft aangegeven.

#### **Filter 4:**

Zogenaamde voor beloningfase. Hierin worden alle risico's in detail doorgewerkt en doorgesproken. De opdrachtnemer maakt een gedetailleerd planningsschema, richt zijn kwaliteitsprocedures in, en bespreekt met de opdrachtgever alle overige openstaande punten. Als partijen het geheel eens worden, volgt gunning en ligt het risico om het project voor een vaste prijs binnen planning en volgens kwaliteitsverwachtingen op te leveren bij de opdrachtgever.

#### **Filter 5:**

Uitvoeringsfase waarbij de opdrachtnemer zijn eigen prestaties meet en er wekelijks over rapporteert. De opdrachtgever kan zo zonder zelf veel managementcapaciteit in te zetten, toch de vinger aan de pols houden. Rapportage gebeurt aan de hand van een vast format waarbij een zogenaamd risico nummer indiceert of risico's toe- dan wel afnemen. Deze wijze van rapportage (waartoe de aannemer zich verplicht) stelt de opdrachtgever in de gelegenheid in het vroegste stadium inzicht te hebben in (dreigende) verschillen tussen werkelijkheid en planning, budget en kwaliteitsverwachtingen.

#### **Filter 6:**

Na oplevering van het project beoordeelt de opdrachtgever de prestatie. Deze huidige prestatie score bepaalt voor 50% de in het verleden behaalde resultaat score bij toekomstige aanbestedingen. Daarin ligt een belangrijk punt voor de aannemers om werkelijk hoge prestaties te leveren.

Omdat PIPS nog in een jong stadium verkeerd worden er nog diverse onderzoeken verricht o.a. naar:

- De mate van veranderingsbereidheid bij opdrachtgevers en opdrachtnemers.
- Welke lessen er in het verleden zijn geleerd m.b.t. innovatief aanbesteden.
- Of PIPS toepasbaar is binnen de richtlijnen aangaande Europees aanbesteden.
- Belangen en noden van opdrachtgevers en opdrachtnemers bij aanbestedingstrajecten.
- Het theoretisch fundament vanuit geldende economische wetgeving.

Analyse van eerdere projecten door FM innovation o.a. ook in Amerika levert tot nu toe de volgende gegevens op:

- Meer dan 90% van de uitgevoerde projecten wordt binnen de planning en budget en volgens verwachting opgeleverd.

- Per saldo zowel voor opdrachtgever als voor opdrachtnemer tijd bespaard wordt door het hanteren van deze methode. Wel is in het voortraject meer tijd nodig, dat wordt in de loop van het project echter ruimschoots goedge maakt.
- Er veel minder 'verrassingen' optreden tijdens de realisatie van het project. Dit komt doordat systematisch veel aandacht gegeven wordt aan de minimalisatie van risico's tijdens de selectieprocedure.

Tot nu toe is gebleken dat de objectiviteit tijdens het afnemen van de interviews een aandachtspunt is. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers staan positief tegen veranderingen. Zowel professionalisering, transparantie en innovatie is door beide partijen gewenst.



# 5 WAAR MOET REKENING MEE GEHOUDEN WORDEN BIJ EEN AANBESTEDING EN KEUZE VAN EEN CONTRACTVORM

Het gunnen op waarde en het kiezen van de juiste contractvorm en bijbehorend bestek zijn zeer belangrijke onderdelen. Echter moet er wel rekening gehouden worden met de Europese- en Nederlandse wet- en regelgeving. Als bijvoorbeeld een contractvorm gekozen wordt en er wordt netjes gegund op basis van de EMVI maar er wordt niet voldaan aan het wettelijk kader dan kan de hele procedure opnieuw gestart worden. Dit kost uiteraard veel geld en tijd. Het volgen van de juiste wettelijke kaders voorkomt veel onnodige geld- en tijdverspilling. Bij een aanbesteding moet er met verschillende factoren rekening worden gehouden. Allereerst zijn er de wettelijke kaders. Verder is er nog het aanbestedingsbeleid van de aanbestedende organisatie. Naast deze verplichte regels zijn er ook nog een aantal zaken welke belangrijk zijn om een goede keuze te maken. Naast de wettelijke kaders en regelgeving zijn er ook verschillende hulpmiddelen. In dit hoofdstuk worden de wettelijke kaders en regelgeving beschreven en enkele hulpmiddelen bij het maken van een keuze en het voorbereiden van een aanbesteding. Tussen de wettelijke kaders en regelgeving kan er gekozen worden welke regelgeving het best geschikt is voor het aan te besteden werk.

## 5.1 WELKE WETTELIJKE KADERS EN REGELGEVING ZIJN ER

Er vanuit gaande dat de opdrachtgever een gemeente is, moet hij zich aan de verschillende wettelijke kaders houden en kan hij de regelgevingen gebruiken die hieronder beschreven worden.

### 5.1.1 AANBESTEDINGSWET

Momenteel ontbreekt in Nederland een nationaal wettelijk verankerd aanbestedingskader. Decentrale overheden zijn daarom bij nationale

opdrachten (opdrachten die niet vallen onder het Europese richtlijnregime) vooral gebonden aan hun eigen inkoop- en aanbestedingsbeleid, de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de interpretatie van de Europese richtlijnen door de Europese Commissie en het Europese Hof van Justitie. Mede naar aanleiding van de aanbevelingen van de Parlementaire Enquête Bouwnijverheid in december 2002 is aangegeven dat een nationaal, coherent en uniform juridisch aanbestedingskader in Nederland gewenst is. Het Ministerie van Economische zaken (EZ) werd daarom aangewezen om een nieuwe Nederlandse Aanbestedingswet te ontwikkelen die -samen met onderliggende regelgeving (AMVB's)- in 2009 in werking hadden moeten treden. In 2006 is het concept-wetsvoorstel voor een Aanbestedingswet aan de Tweede Kamer aangeboden en op 20 september 2006 door de Tweede Kamer aangenomen. Op 8 juli 2008 heeft de Eerste Kamer echter het wetsvoorstel voor een nieuwe Aanbestedingswet verworpen.

Het Ministerie van E.Z. bereidt momenteel een nieuw wetsvoorstel voor. De Ministerraad heeft 16 november 2009 ingestemd met het toezenden van het wetsvoorstel naar de Raad van State, waarna in het voorjaar van 2010 de behandeling in de Tweede Kamer zal plaatsvinden.

Door minder en heldere regels te stellen bij het aanbesteden krijgen ook kleinere ondernemers een goede en eerlijke kans op overheidsopdrachten. Aanbestedende diensten mogen geen onredelijke eisen aan het bedrijfsleven stellen bij aanbesteden. De Ministerraad heeft op voorstel van minister Van der Hoeven van Economische Zaken ingestemd met het wetsvoorstel Aanbesteden waarmee de lastendruk bij bedrijfsleven en overheid met 77 miljoen euro per jaar wordt verminderd.



Per jaar koopt de overheid voor ongeveer 57 miljard euro in. Van dit bedrag wordt 18 miljard euro Europees aanbesteed. Ondernemers maken alleen een goede kans op een opdracht als de eisen die aan opdrachten worden gesteld in verhouding staan tot de opdracht.

Zo kan bijvoorbeeld een aanbestedende dienst met 120 vestigingen in heel Nederland de schoonmaak in één opdracht aanbesteden. Dit betekent dat een kleine onderneming hierop nooit kan inschrijven. Met de nieuwe wet moet de aanbestedende dienst zo'n opdracht in principe zo maken, dat MKB'ers kunnen inschrijven op de locaties in hun eigen regio.

De eisen die gesteld worden aan de jaaromzet van de deelnemende ondernemer moeten in verhouding staan tot de opdracht. Zo kon er bijvoorbeeld aan een architectenbureau een eis worden gesteld van een jaaromzet van drie miljoen euro. Door zo'n eis valt ruim 90 procent van de architectenbureaus af. Een dergelijke eis is dus onredelijk en mag niet meer.

Er komt een einde aan de verschillende formulieren (de eigen verklaring) die aanbestedende diensten gebruiken. De ondernemer hoeft nog maar één keer een formulier in te vullen dat bij elke aanbesteding gebruikt kan worden, net zoals bij een aanvraag van een verzekering. Pas als de ondernemer de opdracht krijgt, moet hij de officiële documenten inleveren. Alle opdrachten voor aanbestedingen worden bij Tenders.nl gepubliceerd zodat de ondernemer niet meer op verschillende plekken hoeft te zoeken.

De nieuwe Aanbestedingswet geldt voor alle overheidsopdrachten (onder en boven de Europese grens). De grens voor het Europees aanbesteden voor bijvoorbeeld bouwopdrachten ligt op 5,1 miljoen euro. Voor leveringen (bijvoorbeeld inkoop kantoorartikelen) en diensten (bijvoorbeeld inhuren van een onderzoeksbureau) liggen de grenzen voor het Rijk bij 133.000 euro en voor andere overheden en diensten op 206.000 euro.

Aanbestedende diensten en het bedrijfsleven moeten afspraken gaan maken over de procedures bij aanbesteden onder de Europese grens van leveringen en diensten. Elke gemeente hanteert eigen regels bij bijvoorbeeld het verzoek aan twee of meer bedrijven om een offerte te doen. Het bedrijfsleven en VNG krijgen vier jaar de tijd om afspraken te maken over uniformering en vereenvoudiging. Lukt dit onvoldoende dan zal het kabinet met regels komen. (Bron: Ministerie van Economische Zaken)

---

### 5.1.2 EUROPESE REGELGEVING

Om iedere aanbieder in de Europese Unie een eerlijke kans te geven om een opdracht te krijgen is er Europese regelgeving opgesteld. Deze regelgeving is opgesteld op de beginselen van openbaarheid, doorzichtigheid en non-discriminatie van de Europese Unie. De Europese aanbestedingsrichtlijnen verplichten Europese overheden om opdrachten die een bepaald bedrag te boven gaan, uit te schrijven via de procedure van de Europese aanbesteding. Aanbestedingen die voldoen aan de criteria om Europees aan te besteden dienen te worden gepubliceerd in het Publicatieblad van de Europese Unie.

Het Europese aanbestedingsrecht bestaat voornamelijk uit twee richtlijnen. Dit zijn de richtlijnen voor leveringen, diensten en werken (Richtlijn 2004/18/EG) en de richtlijn voor de nutsectoren water, energie, transport en postdiensten (Richtlijn 2004/17/EG). Gemeenten zullen voornamelijk met de eerste richtlijn te maken hebben.

Voor verschillende soorten opdrachten gelden verschillende drempel bedragen. De drempelbedragen verschillen ook voor de centrale overheid en de decentrale overheden. Deze drempelbedragen worden gepubliceerd door het Ministerie van Economische Zaken.

De drempelbedragen voor overheden zijn van 1 januari 2008 tot 1 januari 2010:

Werken	€ 5.150.000,00
Leveringen	
Centrale overheid	€ 133.000,00
Andere aanbestedende diensten	€ 206.000,00

Het niet naleven van de aanbestedingsregelgeving kan voor de aanbestedende dienst leiden tot een procedure bij de Nederlandse rechter. De nationale rechter kan de aanbestedingsprocedure vervolgens stop zetten of de betreffende dienst een dwangsom opleggen. Voor de benadeelde partij is het tevens mogelijk een procedure tot schade vergoeding te starten bij de rechter.

Er zijn vijf Europese aanbestedingsprocedures. Deze worden hieronder verder beschreven. De eerste twee van deze procedures zijn gangbaar, de overige drie worden alleen in uitzonderingsgevallen gebruikt.

---

#### 5.1.2.1 DE OPENBARE PROCEDURE

In het geval van een openbare procedure kan elke belangstellende ondernemer inschrijven. Na de aankondiging van de opdracht bedraagt de termijn waarin inschrijvingen kunnen worden ingediend minimaal tweeënvijftig dagen. Indien een vooraankondiging bekend gemaakt is, kan die termijn in de regel worden teruggebracht tot zesendertig dagen. Kortere dan tweeëntwintig dagen mag de termijn in geen geval zijn.

---

#### 5.1.2.2 NIET-OPENBARE PROCEDURE

In het geval van een niet-openbare procedure kan elke ondernemer een aanvraag tot deelneming indienen, maar kunnen alleen de vervolgens door de aanbestedende dienst geselecteerde ondernemers inschrijven.

De minimumtermijn voor de indiening van de verzoeken tot deelneming bedraagt zevenendertig dagen, te rekenen vanaf de verzenddatum van de aankondiging van de opdracht. De aanbestedende dienst nodigt de daartoe uitgekozen gegadigden vervolgens allemaal gelijktijdig langs schriftelijke weg uit om een inschrijving in te dienen. Er moeten minimaal vijf gegadigden zijn. De indieningstermijn voor de inschrijvingen bedraagt veertig dagen, te rekenen vanaf de dag waarop de uitnodiging is verzonden. Indien een vooraankondiging gepubliceerd is, kan die termijn in de regel worden ingekort tot zesendertig dagen. De minimumtermijn voor de indiening van de inschrijvingen mag in geen geval korter zijn dan tweeëntwintig dagen. Bij wijze van uitzondering kan de aanbestedende dienst in dringende gevallen een minimumtermijn van vijftien dagen voor de verzoeken tot deelneming (tien dagen, indien de aankondiging langs elektronische weg bekend is gemaakt) en van tien dagen voor de indiening van de inschrijvingen hanteren.

---

#### 5.1.2.3 PROCEDURE VAN GUNNING VIA ONDERHANDELING MET VOORAFGAANDE BEKENDMAKING

In het geval van procedures van gunning door onderhandelingen pleegt de aanbestedende dienst met de door hem gekozen ondernemers overleg en stelt door onderhandelingen met een of meer van hen (de gegadigden) de voorwaarden van de opdracht vast.

Van de procedure van gunning door onderhandelingen met bekendmaking van een aankondiging kan in de volgende gevallen gebruik worden gemaakt:

- indien in het kader van een openbare, niet openbare procedure of concurrentie gerichte dialoog onregelmatige inschrijvingen zijn ingediend of indien onaanvaardbare inschrijvingen zijn gedaan, op voorwaarde dat de oorspronkelijke voorwaarden van de opdracht niet wezenlijk door de nieuwe procedure worden gewijzigd.
- in buitengewone gevallen, wanneer het leveringen, diensten of werken betreft waarbij door de aard en onzekere omstandigheden van de opdracht de totale

prijs niet vooraf kan worden vastgesteld.

- in het geval van met name diensten van financiële instellingen en diensten voor werkzaamheden van intellectuele aard waarvoor zich de openbare of niet-openbare procedure niet leent.
- in het geval van werken die enkel en alleen onderzoek, proefneming en ontwikkeling tot doel hebben.

De minimumtermijn voor de verzoeken tot deelneming bedraagt zevenendertig dagen. Deze termijn gaat in op de dag waarop de aankondiging bekend wordt gemaakt. Is dringende spoed geboden, dan mag de aanbestedende dienst een minimumtermijn van vijftien dagen hanteren (tien dagen indien de aankondiging langs elektronische weg is verzonden). De aanbestedende dienst nodigt de uitgekozen gegadigden (minimaal drie) vervolgens allemaal gelijktijdig langs schriftelijke weg uit om te onderhandelen. De uitnodiging dient alle aanbestedingstukken te omvatten en de uiterste indieningstermijn, het adres voor de indiening van de inschrijving plus de taal/talen aan te geven waarin de inschrijving moet worden opgesteld. Ook dient de coëfficiënt te worden vermeld waarmee de gunningcriteria worden gewogen.

---

#### 5.1.2.4 PROCEDURE VAN GUNNING VIA ONDERHANDELING ZONDER VOORAFGAANDE BEKENDMAKING

Van de procedure van gunning door onderhandelingen zonder bekendmaking van een aankondiging kan in de volgende gevallen gebruik worden gemaakt:

- in het geval van overheidsopdrachten voor werken, leveringen of diensten: indien in het kader van een openbare of niet-openbare procedure geen geschikte inschrijvingen of geen aanmeldingen zijn ontvangen, de opdracht om technische of artistieke redenen of ter bescherming van alleenrechten slechts aan een bepaalde ondernemer kan worden toevertrouwd, of door onverwachte gebeurtenissen dwingende spoed geboden is;
- in het geval van opdrachten voor leveringen: indien het om producten gaat die uitsluitend voor onderzoek, proefneming, studie of ontwikkelingsdoeleinden zijn

vervaardigd, voor aanvullende leveringen over een periode van maximaal drie jaar van leverancier moet worden veranderd en dit tot aanschaf van materieel met andere technische eigenschappen zou leiden, op een grondstoffenmarkt genoteerde goederen worden aangekocht, of het om gelegenheidsaankopen of aanschaffingen tegen bijzonder voordelige voorwaarden bij een leverancier gaat die zijn handelsactiviteiten staakt of failliet is gegaan;

- in het geval van overheidsopdrachten voor diensten: indien de opdracht wordt gegund aan de winnaar van een prijsvraag;
- in het geval van overheidsopdrachten voor werken en diensten: indien aanvullende werken of diensten die niet in het oorspronkelijke ontwerp waren opgenomen door onvoorziene omstandigheden noodzakelijk zijn geworden en het totale bedrag van deze aanvullende werken of diensten niet hoger is dan 50% van de oorspronkelijke opdracht, of indien het om nieuwe werken of diensten gaat waarbij dezelfde ondernemer als bij de oorspronkelijke opdracht gedurende maximaal drie jaar soortgelijke werken of diensten opnieuw ten uitvoer moet brengen.

---

#### 5.1.2.5 DE CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG / PRIJSVRAAG

Een aanbestedende dienst kan voor bijzondere complexe opdrachten gebruik maken van de concurrentiegerichte dialoog, indien hij alléén niet in staat is om technische oplossingen te vinden of de juridische en/of financiële voorwaarden van een project te specificeren. De gunning mag uitsluitend op basis van het gunningcriterium economisch meest voordelige inschrijving plaatsvinden. Grote infrastructuurprojecten of ingewikkelde ICT-projecten worden genoemd als geschikte voorbeelden voor het volgen van deze dialoog.

De concurrentiegerichte dialoog is een procedure waaraan alle ondernemers mogen verzoeken deel te nemen en waarbij de aanbestedende dienst een dialoog voert met de tot de procedure toegelaten gegadigden, ten einde een of meer oplossingen te zoeken die aan de behoeften van de aanbestedende dienst beantwoorden en op grond waarvan de geselecteerde gegadigden zullen

worden uitgenodigd om in te schrijven.

Een overheidsopdracht wordt als bijzonder complex aangemerkt als de aanbestedende diensten objectief gezien niet in staat zijn de technische middelen te bepalen waarmee aan hun behoeften of doel kan worden tegemoet gekomen en/of zij objectief niet in staat zijn de juridische of financiële voorwaarden van het project te specificeren.

De aanbestedende dienst moet bij de concurrentiegerichte dialoog een aankondiging van een opdracht bekendmaken, waarin hun behoeften en eisen vermeld staan. De minimumtermijn voor de indiening van de aanvragen tot deelneming bedraagt zevenendertig dagen. Daarna verzoekt de aanbestedende dienst de daartoe uitgekozen gegadigden (minimaal drie) allemaal gelijktijdig langs schriftelijke weg om een dialoog aan te gaan. De dialoog die dan op gang komt, kan uit verscheidene fasen bestaan en doorlopen tot oplossingen (van technische en/of economische en juridische aard) gevonden zijn. De aanbestedende dienst dient voor een gelijke behandeling van de inschrijvers en een vertrouwelijke behandeling van de verstrekte informatie te zorgen. Na afloop van de dialoog dienen de gegadigden hun definitieve inschrijving in te dienen. Ze mogen hun inschrijving preciseren, maar de wezenlijke elementen van de opdracht daarbij niet wijzigen. De opdracht moet aan de hand van de gunningcriteria worden gegund aan de inschrijver met de economisch voordeligste inschrijving.

---

### 5.1.3 AANBESTEDINGSREGELEMENT WERKEN 2005 (ARW)

Het Aanbestedingsreglement Werken 2005 (ARW 2005) is het juridisch kader waaraan moet worden voldaan bij de aanbesteding van werken door de vier zogenoemde bouwdepartementen (ministeries van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer; Verkeer & Waterstaat; Defensie en ministerie van Landbouw, Visserij en Voedselkwaliteit). Overige overheden kunnen het ARW 2005 op vrijwillige basis hanteren. Volgens het kennisportaal Europese

aanbesteding is de verwachting dat dit ook zal gebeuren met als wenselijk gevolg dat ondernemers met één stelsel worden geconfronteerd.

---

### 5.1.4 BESLUIT AANBESTEDINGSREGELS VOOR OVERHEIDSOPDRACHTEN (BAO)

Besluit van 16 juli 2005, houdende regels betreffende de procedures voor het gunnen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten.

Dit besluit is de implementatie van de Europese Richtlijn Overheden, die de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten regelt en is op 1 december 2005 in werking getreden. In 2010 zal er waarschijnlijk een nieuwe versie uitkomen, omdat de aanbestedingswet wordt aangepast.

Vereenvoudiging, meer duidelijkheid en flexibilisering waren de uitgangspunten voor de nieuwe richtlijn. De tekst is in een logischer volgorde opgesteld gebaseerd op de diverse fasen in de aanbestedingsprocedure. Ook de drempelbedragen zijn vereenvoudigd.

Deze nieuwe richtlijn draagt bij aan:

- het vergroten van de transparantie in de markt
- het voorkomen van discriminatoir aanbestedingsgedrag
- vergroting van de mededinging op deze markt

Een voordeel van het BAO t.o.v. de ARW is dat het BAO diensten in een bijlage heeft onderverdeeld. Deze bijlage 2 kent een onderverdeling in 27 soorten diensten. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in diensten op bijlage 2A en diensten op bijlage 2B.

Voor diensten op bijlage 2A geldt het volledige regime van de aanbestedingsrichtlijn. Voor diensten op bijlage 2B geldt een licht regime. Echter voor gemeentes belangrijke diensten Straatreiniging en afvalverzameling vallen

onder de 2A diensten.

Het voordeel zit in het lichte regime voor 2B-diensten, (bijv. Cultuur, Sport en Recreatie en overige diensten waaronder o.a. groenonderhoud valt) deze kent maar twee verplichtingen:

- de technische specificaties mogen niet tot discriminatie leiden, en
- achteraf moet bekend gemaakt worden bij de Europese Commissie aan wie de overheidsopdracht is gegund.

Het lichte regime schrijft verder geen procedure(s) voor.

---

#### 5.1.5 UAV 1989

De Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken (1989) zijn een pakket regels welke van toepassing verklaard kunnen worden op aannemingsovereenkomsten in de GWW. Het zijn voorwaarden die na overleg tussen de organisaties van bedrijven en de rijksoverheid tot stand zijn gekomen. Het voordeel hiervan is dat er niet bij iedere overeenkomst regels opgesteld moeten worden. De voorwaarden zijn in de loop der tijd uitgegroeid tot een standaardregeling die in bijna de hele GWW van toepassing wordt verklaard op overeenkomsten. In de standaard van het RAW zit een versie van de UAV opgenomen en is bij het gebruik van het RAW dan ook van kracht.

---

#### 5.1.6 UAV-GC 2005

De Model Basisovereenkomst met bijbehorende UAV-GC is voortgekomen uit een initiatief vanuit de sector Grond-, Weg- en Waterbouw.

De Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen (UAV-GC 2005) kunnen samen met de Model Basisovereenkomst worden toegepast als voorwaarden voor bouwopdrachten

waarin ontwerp en uitvoering zijn geïntegreerd, desgewenst gecombineerd met meerjarig onderhoud. De toepassing van de UAV-GC 2005 (waarbij de afstemming van de aanbestedingsprocedure op dit geïntegreerde contractmodel een belangrijk aandachtspunt is) biedt ruimte voor innovatieve oplossingen en geeft daarmee invulling aan het overheidsbeleid ten aanzien van innovatief aanbesteden.

De UAV-GC 2005 kent een voorganger, de UAV-GC 2000. Met deze eerste versie van de UAV-GC 2000 zijn in een periode van vier jaar praktijkervaringen opgedaan. In deze periode zijn ruim honderd bouwprojecten geregistreerd waar de UAV-GC 2000 zijn toegepast. Het gaat daarbij om grote en kleine projecten, complex en eenvoudig van aard, in de infrastructuur (spoor- en wegenbouw), waterbouw, natuurontwikkeling, woning- en utiliteitsbouw, installatie- en ICT-sector. Het totale aantal projecten is waarschijnlijk drie à vier keer zo groot als het geregistreerde aantal.

De praktijkervaring die in een periode van 2000 tot en met 2004 bouwbreed is opgedaan met de UAV-GC 2000 en de vragen en reacties die eveneens in die periode naar voren zijn gebracht, zijn teruggekoppeld naar de opstellers. Dit heeft geresulteerd in inhoudelijke en redactionele aanpassingen van dit juridisch administratief kader. Het zijn geen ingrijpende aanpassingen, maar wel is sprake van enige juridische optimalisatie en uitbreiding van de toelichting. Op deze wijze is aan de brede en intensieve samenwerking die aan de eerste versie van de UAV-GC voorafging, een schat aan praktijkervaring toegevoegd. Deze UAV-GC 2005 markeren dan ook de afronding van de proef- en implementatieperiode (2000-2004).

De huidige versie, de UAV-GC 2005 en de daaraan voorafgaande versie zijn met inbegrip van de toelichting digitaal te raadplegen op de website [www.uavgc.nl](http://www.uavgc.nl). Tevens biedt deze website informatie over aspecten die direct of indirect te maken hebben met het opstellen, het aanbesteden en uitvoeren van bouwopdrachten die zich kenmerken door een integratie van ontwerp en uitvoering.

---

### 5.1.7 WET BIBOB

In het geval van innovatieve contracten wordt er meer gewezen op de mogelijkheid van criminele activiteiten zoals het witwassen van geld. Of dit komt doordat het in de meeste gevallen gaat om grote bedragen, of dat het door de contractvorm komt, is ons niet duidelijk geworden. We kunnen dus ook niet zeggen of dit een nadeel is van deze contractvormen. Om de opdrachtgever te ondersteunen dat er niet met een partij in zee wordt gegaan die niet integer is, is de wet BIBOB in het leven geroepen.

BIBOB staat voor Wet bevordering integriteitbeoordelingen door het openbaar bestuur. Overheden (zoals gemeenten) kunnen de achtergrond van een bedrijf of persoon onderzoeken bij een af te geven of afgegeven vergunning of een subsidie of bij het gunnen van een overheidsopdracht. Dit is geregeld in de Wet BIBOB.

Als sprake is van criminele antecedenten of als er sprake is van het witwassen van gelden afkomstig uit strafbare feiten, kan de vergunning, subsidie of opdracht worden geweigerd. Zo wordt voorkomen dat de overheid ongewild criminaliteit ondersteunt en een vermenging van boven- en onderwereld ontstaat.

Dienst Justis (Justitiële uitvoeringsdienst Toetsing, Integriteit en Screening) geeft BIBOB-adviezen af over het mogelijke gevaar dat bepaalde vergunningen, subsidies, verklaringen of aanbestedingen misbruikt zullen worden voor criminele activiteiten. De gemeente (of een andere overheidsinstantie) die het BIBOB-advies heeft aangevraagd, besluit vervolgens om deze te verlenen of in te trekken.

Contactgegevens:  
Bureau BIBOB  
Email: [bibob@minjus.nl](mailto:bibob@minjus.nl)  
Telefoon: (070) 370 46 00

(Bron: Ministerie van Justitie)



---

## 5.2 WELKE HULPMIDDELEN ZIJN ER

Bij de keuze van de meest geschikte contractvorm zijn er een aantal instanties en hulpmiddelen waarvan gemeentes gebruik kunnen maken. Hieronder worden de instanties en hulpmiddelen beschreven die wij gebruikt hebben bij het samenstellen van dit rapport en die hebben meegewogen bij maken van de conclusies.

---

### 5.2.1 PIANOO

PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden is een netwerkorganisatie voor overheidsopdrachtgevers. Iedereen die zich in de publieke sector bezighoudt met het inkopen en aanbesteden van werken, leveringen en diensten kan bij PIANOo terecht voor informatie, advies en praktische tips. Daarmee wil PIANOo

beter overheidsaanbestedingen bereiken.

PIANOO biedt hulp en ondersteuning aan. Zij volgen de ontwikkelingen en veranderingen op inkoop- en aanbestedingsgebied nauwlettend. Hun netwerk met ruim 4.500 inkoopprofessionals speelt daarbij een cruciale rol. PIANOO onderhoudt dit netwerk en stimuleert onderlinge uitwisseling van kennis. Een team van twintig medewerkers met verschillende achtergronden ondersteunt het kennisnetwerk.

PIANOO is te bereiken:

op de website [www.PIANOO.nl](http://www.PIANOO.nl)

Bezoekadres de Malietoren, 19e verdieping  
Bezuidenhoutseweg 10-12  
Den Haag

Post Postbus 20101, ALP K/040  
2500 EC DEN HAAG

Telefoon 070 349 07 77

E-mail [info@pianoo.nl](mailto:info@pianoo.nl) (algemeen)  
[webredactie@pianoo.nl](mailto:webredactie@pianoo.nl) (website)

---

#### 5.2.1.1 BESTEKKENBIBLIOTHEEK

De ervaringen van andere aanbesteders kunnen helpen bij het opstellen van een goed bestek. PIANOO ontwikkelt daarom op dit moment een bestekkenbibliotheek. Een online dienst voor het uitwisselen van alle soorten gegunde bestekken.

De bestekkenbibliotheek is een openbare website, die geheel voor en door de gebruikers wordt samengesteld. Inkopers bij aanbestedende diensten kunnen er: bestekken plaatsen, bestekken downloaden en reageren op bestekken. Ook bedrijven kunnen in de bestekkenbibliotheek reageren op bestekken. Voor het plaatsen en downloaden van bestekken moeten gebruikers zich (kosteloos) aanmelden op de site <http://www.bestekkenbibliotheek.nl/>

---

#### 5.2.1.2 METROKAART

De metrokaart is een website ontwikkeld door PIANOO en geeft antwoord op de meest gestelde vragen rondom aanbesteden. Op de homepage van pianoo.nl vindt u de directe link naar de Metrokaart.

<http://metrokaart.pianoo.nl/>

---

#### 5.2.1.3 PIANOO-DESK

Op PIANOO-desk brengen ze inkopers en aanbesteders uit de publieke sector op interactieve wijze bij elkaar rond actuele inkoopgerelateerde thema's. PIANOO-desk biedt een platform voor uitwisseling van kennis en ervaring. Het is bedoeld als discussieplatform; voor wanneer iemand uit de publieke sector een vraag heeft voor een collega, of wil mee discussiëren over een actueel onderwerp.

PIANOO-desk is een besloten omgeving die alleen toegankelijk is voor medewerkers binnen de publieke sector.

Op de homepage van pianoo.nl vindt u de directe link naar de PIANOO-desk. <https://www.pianodesk.info>



---

## 5.2.2 DE RISMAN PROCEDURE

Een project vergt zoveel zorgvuldige voorbereiding dat je zou mogen verwachten dat de uitvoering weinig verrassingen meer op kan leveren. Toch weten we uit ervaring dat projecten met tegenslagen kunnen kampen. Zeker grote infrastructuurprojecten. De eigenaren van grond waarop gebouwd gaat worden kunnen bijvoorbeeld roet in het eten gooien en het verwerven van de grond kan veel meer tijd en geld gaan kosten dan waar op was gerekend. En wat te zeggen van een tunnel in aanbouw, die tegen alle berekeningen in plotseling vol water loopt, waardoor de bouw lange tijd stil komt te liggen tot het probleem is opgelost.

Het is de bedoeling dat een project, wanneer het eenmaal van start gaat, binnen de beschikbare tijd en het beschikbare budget gerealiseerd wordt en ook nog beantwoordt aan de gestelde kwaliteitseisen. Het komt dus aan op een goede beheersing van het project. Een projectmanager zou zeer geholpen zijn wanneer hij van tevoren de belangrijkste risico's die zijn project kan lopen kan incalculeren. Van tevoren zou hij daartegen al maatregelen kunnen treffen. Hij kan zich bijvoorbeeld verzekeren tegen schade die tijdens de bouw ontstaat; hij kan zich op de hoogte stellen van alle vergunningen die nodig zijn om het project ten uitvoer te brengen en de tijd die daarmee is gemoeid.

Een hulpmiddel hierbij is de RISMAN-methode. Risicomanagement volgens RISMAN is een werkwijze die al enige jaren in ontwikkeling is. Belangrijker is dat RISMAN ook al enige jaren met succes wordt toegepast in projecten van onder andere Rijkswaterstaat en ProRail.

In de periode 1992-1994 is bij Rijkswaterstaat het Project Ramingen Infrastructuur (PRI) uitgevoerd met als doel aanbevelingen te doen om de kwaliteit van de raming van Rijkswaterstaatprojecten te verbeteren. Dit heeft geresulteerd in een systematiek die is beschreven in de informatieklaapper "Werk in Uitvoering". Deze PRI-systematiek wordt inmiddels overal binnen Rijkswaterstaat gebruikt.

Na de afronding van PRI eind 1994 ontstond bij de partijen die bij dit project betrokken waren geweest behoefte aan een gestructureerde methode waarmee projectrisico's geanalyseerd en beheerst kunnen worden. Dit heeft geleid tot het project "RISMAN" dat in de periode 1995-1996 is uitgevoerd.

Nadat in een aantal projecten ervaring was opgedaan met de RISMAN-methode groeide onder de gebruikers de behoefte om deze methode uit te breiden. Allereerst moest de stap gezet worden van risico-analyse naar risicomanagement: niet alleen risico's beschrijven maar ze ook daadwerkelijk beheersen binnen de projecten. Daarnaast was het belangrijk om de theoretische basis voor de methode te verstevigen en anderzijds de RISMAN-methode praktischer toepasbaar te maken.

In 1997 is daarom het project "RISMAN2" opgestart dat medio 1999 is afgerond. De stap van risico-analyse naar risicomanagement is ingezet met het verschijnen van de brochure "Het RISMAN-proces, Risicomanagement voor infrastructuurprojecten" in september 1998. Ook een internetsite is het resultaat geweest van dit project.

Vanaf 1992 is een samenwerkingsverband ontstaan tussen zes organisaties waarbinnen de ontwikkelingen op het gebied van RISMAN hebben plaatsgevonden:

- Gemeentewerken Rotterdam
- ProRail
- RWS Bouwdienst
- RWS Directie Zuid-Holland
- TU Delft
- Twynstra Gudde

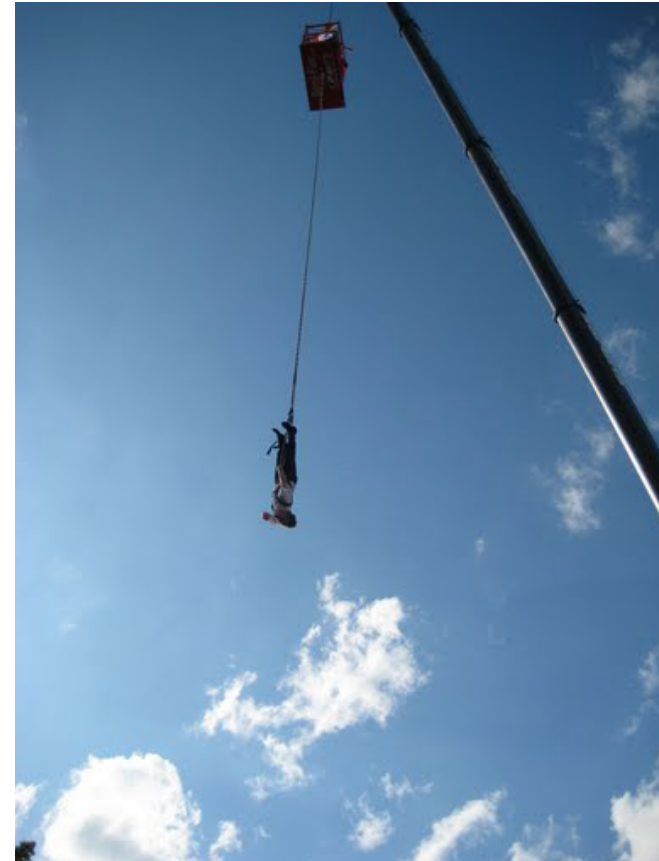


De RISMAN-methode is een instrument voor het uitvoeren van een risico-analyse. In iedere projectfase vormt een risico-analyse de start van het risicomanagement-proces. Met behulp van de RISMAN-methode worden de risico's op een systematische wijze en vanuit verschillende invalshoeken inzichtelijk gemaakt en worden voor deze risico's beheersmaatregelen benoemd. Er kan zowel een kwalitatieve als kwantitatieve invulling worden gegeven aan de RISMAN-methode. De RISMAN-methode bestaat uit vier stappen, vaststellen doel, in kaart brengen risico's, vaststellen belangrijkste risico's en in kaart brengen beheersmaatregelen. Elke stap wordt op de site <http://www.risman.nl/> uitvoerig beschreven. Ingegaan wordt op de verschillende activiteiten die verricht moeten worden om een analyse uit te voeren. Daarbij worden de ondersteunende hulpmiddelen en technieken beschreven. Ieder kan op basis van deze informatie een eigen invulling geven aan de risico-analyse.

Bij het uitvoeren van een RISMAN-analyse wordt gebruik gemaakt van een aantal hulpmiddelen zoals:

- een risicomatrix met behulp waarvan risico's op een systematische wijze geïdentificeerd kunnen worden
- diagrammen om de relaties en onderlinge beïnvloeding van de risico's inzichtelijk weer te geven
- rekenprogramma's om - indien gewenst - een kwantitatieve risicoanalyse uit te voeren en de haalbaarheid (trefzekerheid) van de raming of planning te bepalen.

De Risman Procedure is te vinden op <http://www.risman.nl/>



---

### 5.2.3 AANBESTEDINGSKALENDER

Aanbestedingskalender.nl is een veelgebruikt medium om aanbestedingen in aan te kondigen. Alle openbare en niet-openbare aanbestedingen worden in de aanbestedingskalender opgenomen. Ook de publicatie van gegunde opdrachten vindt hierin plaats.

Voor een aantal aanbestedingen is het mogelijk om de aanbestedingsstukken (documenten en tekeningen) van deze website te downloaden. Er wordt begonnen met aanbestedingen voor werken in de openbare ruimte. Dit zal worden uitgebreid naar alle aanbestedingen voor werken, diensten en leveringen.

Het downloaden van de bestanden is gratis. Een bedrijf moet zich wel op deze site registreren om de stukken te kunnen downloaden. Als er extra documenten zijn, dan worden deze erbij geplaatst. Degenen die de andere documenten hebben gedownload krijgen dan automatisch een e-mail dat er documenten zijn toegevoegd.

---

### 5.2.4 TED (TENDERS ELECTRONIC DAILY)

TED (Tenders Electronic Daily) is de onlineversie van het Supplement op het Publicatieblad van de Europese Unie, bestemd voor Europese openbare aanbestedingen

TED biedt gratis toegang tot potentiële opdrachten. TED wordt vijfmaal per week bijgewerkt met ongeveer 1 500 aankondigingen van overheidsopdrachten uit de Europese Unie, de Europese Economische Ruimte en daarbuiten.

Het is mogelijk naar aankondigingen van opdrachten te zoeken en ze te sorteren per land, regio, bedrijfssector, enz.

Informatie over elk afzonderlijk aanbestedingsdocument wordt bekendgemaakt in de 23 officiële EU-talen. De aankondigingen van instellingen van de Europese Unie worden volledig bekend gemaakt in deze talen.

Alle Nederlandse aankondigingen van opdrachten boven de Europese drempel die niet via Aanbestedingskalender naar de EU-publicatie zijn verstuurd en op TED zijn gepubliceerd, worden eveneens op Aanbestedingskalender gepubliceerd. TED geeft dus een overzicht van alle Europese aanbestedingen.

## 6 WAT ZIJN DE ERVARINGEN UIT DE PRAKTIJK

Dit hoofdstuk is bedoeld om het beeld weer te geven van de ervaringen en gevoelens die tijdens de gesprekken met de mensen uit de praktijk naar voren kwamen. Het is geen compleet verslag van de gesprekken maar meer enkele opvallende zaken op een rijtje gezet.

### 6.1 NAAR AANLEIDING INFORMATIE OPDRACHTGEVERS

Voor opdrachtgevers zijn er de laatste jaren ook veel veranderingen geweest. Zo hebben ze te maken gekregen met verschillende contracten, bestekken, gunningcriteria, selectiecriteria, aanbestedingsprocedures en overige wetgeving. Veel gemeentelijke opdrachtgevers hebben moeite om de vele veranderingen bij te benen, met name de wat kleinere gemeentes. Zij zijn in staat om deze problemen nog relatief eenvoudig op te lossen door het inhuren van adviseurs en specialisten.

Om ervoor te zorgen dat ze toch de veranderingen enigszins bij kunnen houden is het zaak om kennis te vergaren over de specifieke onderwerpen zoals aanbesteden op basis van Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI), selectiecriteria enz. Het CROW en de diverse internetsites kunnen hierbij goed helpen.

Afhankelijk van de werkzaamheden die op de markt gezet worden kunnen ook vaker dezelfde procedures toegepast worden. De werkzaamheden moeten dan uiteraard wel op elkaar lijken. Een relatief simpel onderhoudswerk zoals het maaien van gazons heeft een hele andere voorbereiding dan het aanleggen van een brug.

Mede doordat er vanuit het bedrijfsleven geroepen wordt om kwaliteit en innovatie zijn de gemeentelijke opdrachtgevers bereid om op basis van deze zaken een werk te gunnen. Het valt echter nog niet mee om dit op een

duddanige wijze te doen dat het ook allemaal waterdicht is en er na afloop van de gunning geen juridische conflicten ontstaan. Opdrachtgevers geven aan dat er mede vanuit het bedrijfsleven gekomen moet worden met goede concrete oplossingen, die blijven volgens veel opdrachtgevers uit.

Opdrachtgevers hebben naast gunnen op kwaliteit en innovatie de laatste jaren steeds vaker te maken met inspraak. Dit kan zijn inspraak door bewoners of belanghebbende maar ook vanuit de politiek. Aanbestedende diensten worden steeds vaker benaderd door de politiek om op korte termijn actie op bepaalde zaken te ondernemen zonder dat de gevolgen die daaruit volgen goed zijn onderzocht. Deze vormen van inspraak zorgen vaak voor oponthoud binnen het proces of leiden tot situaties waarin de aanbestedende dienst onzeker is over de haalbaarheid van een project. Dit kan dan leiden tot interne lastige situaties die juist voorkomen moeten worden. Een bestuur moet namelijk altijd achter de aanbestedende dienst staan zodat in geval van juridische conflicten met aannemers de organisatie als eenheid naar buiten treedt en het bestuur de beslissing van de aanbestedende dienst steunt.

Opdrachtnemers hebben regelmatig aangegeven bij opdrachtgevers dat zij al in een eerder stadium betrokken willen zijn bij het gunningproces. Opdrachtgevers hebben nog twijfels, zij zijn namelijk van mening dat bijvoorbeeld een goede presentatie of toelichting niet garandeert dat het uit te voeren werk in de toekomst dan ook goed is. Aan de andere kant zien ze het wel als prettig want de aannemer is in een vroeg stadium betrokken bij het project en daardoor meer gemotiveerd om het project goed uit te voeren.

Omdat veel opdrachtnemers veel tijd en geld in voorbereiding van projecten steken neemt de kans op het aantal juridische conflicten ook toe, zeker met de nieuwe wetgeving en de manier waarop enkele aannemers naar contracten kijken (de eerste die het contract te zien krijgt is iemand met juridische kennis).

Het is dan ook van belang om aannemers die het werk niet gegund krijgen uit te leggen wat er niet goed is gegaan. Opdrachtgevers zien hier vaak erg tegenop omdat het veel tijd en energie kost. Deze manier van communiceren kan echter wel voorkomen dat er een juridisch conflict ontstaat met een aannemer die het werk niet gegund krijgt.

---

## 6.2 NAAR AANLEIDING INFORMATIE OPDRACHTNEMERS

---

Binnen de aannemerij ontstaan steeds grotere contrasten nu er veel veranderingen optreden in de verschillende contracten, bestekken, gunningcriteria, selectiecriteria, aanbestedingsprocedures en wetgeving. Veel kleinere bedrijven (< 100 medewerkers) kunnen de veranderingen niet meer bijhouden. Dit heeft verschillende oorzaken; bedrijven zijn te klein en hebben niet genoeg kennis en medewerkers om veel tijd en energie in de voorbereidingsfase te steken, of ze voldoen niet of niet volledig aan de vooraf gestelde eisen met betrekking tot gunning e.d. De grotere bedrijven gaan hier over het algemeen beter mee om omdat ze medewerkers flexibeler in kunnen zetten en beter aan de gestelde eisen kunnen voldoen.

Vanuit de grotere bedrijven is de roep om kwaliteit en innovatie dan ook groter dan vanuit kleinere bedrijven. Dit wil echter niet zeggen dat het werk uiteindelijk ook beter wordt gemaakt. Veel kleine bedrijven zijn dan ook op zoek naar weer nieuwe varianten op het gebied van samenwerking of proberen op andere meer traditionele manieren aan werk te komen. Grotere bedrijven kunnen flexibeler inzetten op extra presentaties, toelichtingen en plannen van aanpak. Daarnaast zijn grotere bedrijven makkelijker in staat om grote (innovatieve) werkzaamheden beter integraal uit te voeren. Dit geldt voor zowel onderhoud- als aanlegwerken.

Doordat grote (innovatieve) werken over het algemeen ook grotere financiële en juridische risico's met zich meebrengen zijn de grote bedrijven in het voordeel. Zij hebben meestal medewerkers in dienst die goed bekend zijn met

het beperken van zowel juridische als financiële risico's. Voor kleine bedrijven heeft dit als gevolg dat ze risicovolle werken mijden en er niet op inschrijven. Het voordeel van de wat kleinere bedrijven is dat de communicatielijnen korter zijn en ze over het algemeen 'dichter' bij het uit te voeren werk staan.

De trend bij aannemers is dan ook dat grotere bedrijven meer roepen om innovatieve contracten en het gunnen op kwaliteit. Dit geldt vooral voor aanlegwerkzaamheden en wat minder bij onderhoudswerkzaamheden omdat die nog goed op traditionele manieren uitgevoerd kunnen worden. Er zijn echter ook onderhoudswerken waar steeds meer ingezet wordt op innovatie. Voorbeelden van innovatie bij onderhoud zijn de zogenaamde beeld- en prestatiebestekken in combinatie met integraal onderhoud van wijken of rayons. Doordat van aannemers steeds meer gevraagd wordt voorafgaand aan de gunning is de vraag om een rekenvergoeding door de opdrachtgever ook aan het groeien. Daarnaast neemt de teleurstelling steeds meer toe als een werk uiteindelijk niet gegund wordt waarvoor veel tijd en geld is geïnvesteerd. Een goede onderbouwing door de opdrachtgever van waarom een aannemer het werk niet gegund krijgt wordt ook steeds belangrijker, dit kan voorkomen dat de aannemer het niet met de beslissing van de opdrachtgever eens is en een gang naar de rechtbank voorkomen.

## 7 WAT ZIJN DE ONTWIKKELINGEN M.B.T. METHODE VAN AANBESTEDEN/CONTRACTVORMEN

Gemeentelijke instanties willen actief meewerken aan positieve ontwikkelingen in de Grond-, Weg- en Waterbouwsector. Kernwaarden voor gemeentelijke organisaties zijn dan ook:

- Resultaatgericht met accenten op uitvoering en kwaliteit.
- Omgeving- en klantgerichtheid naar burgers.
- Samenwerkingsgericht met aannemers en adviesbureaus.
- Verantwoordelijk en Integer richting aannemers en burgers.

Als deze kernwaarden verder uitgelicht worden blijkt dat burgers en bedrijven centraal staan voor een gemeente en worden resultaten en kwaliteit voorop gesteld. Daarnaast wordt veel waarde gehecht aan het naleven en toezien op regels omtrent contractvorming en aanbestedingregelgeving. Integrale samenwerking binnen de organisatie en met aannemers en burgerparticipatie is ook zeer belangrijk. Een positieve uitstraling richting aannemers, bedrijven, burgers en overige gemeenten en overheidsinstanties is zeer belangrijk.

Het doel van een gemeentelijke instantie is:

- Het ontwikkelen van kennis.
- Het beheren van kennis.
- Kennistoepassing bevorderen.

Naast het ontwikkelen en toepassen van kennis rondom contractvormen en aanbestedingen zijn er nog een aantal zaken die ervoor zorgen dat de 'markt' rondom contractvormen en aanbestedingen verandert. De maatschappij is ten opzichte van traditionele contractvormen en aanbestedingen ook verandert. De maatschappij is nu meer dan ooit bezig met wonen, werken en recreëren. De rol die een gemeentelijke organisatie daarin speelt is ook onderhevig aan

veranderingen, zo worden gemeenten aangespoord vanuit het rijk om zich weer meer te concentreren op hun kerntaken. Door de aannemer verantwoordelijkheid te geven komt er ook meer evenwicht in de relatie opdrachtgever aannemer.

Doordat er de laatste jaren meer gekeken wordt naar kwaliteit en innovatie ontstaat er ruimte voor aannemers om te professionaliseren. Hierdoor blijven de resultaten overeind of nemen ze zelfs toe. Dit geldt ook voor de kwaliteit en dat is het uiteindelijke doel. De burgers, ondernemers en de gemeentelijke organisatie willen over het algemeen een goede kwaliteit/ prijsverhouding. Dit leidt ertoe dat de contractvormen en aanbesteding aan veranderingen onderhevig zijn. Er is een duidelijke toename van het aantal innovatieve contracten echter zijn veel gemeenten en aannemers nog niet volledig op de hoogte van alle voor- en nadelen. Daarnaast zijn er binnen een gemeente vaak nog werken die goed tot zeer goed uitgevoerd kunnen worden op een traditionele manier. Uit onze interviews met gemeenten en aannemers blijkt wel dat er op het moment meer gepraat en onderzocht wordt dan dat er daadwerkelijk innovatief wordt aanbesteed. Veel instanties zijn bezig om verdere verbeteringen toe te passen maar dit heeft nog niet geleid tot concrete resultaten. Onderzoek blijft in Nederland echter van essentieel belang. Met deze algemeen toepasbaar ontwikkelde kennis kan zowel opdrachtgever als opdrachtnemer zijn voordeel doen en wordt het 'net niet' begrip binnen de Grond-, Weg- en Waterbouwsector voorkomen.



## 8 CONCLUSIES

Naar aanleiding van onze literatuurstudie en de interviews die op een open manier gevoerd zijn hebben we de nodige conclusies kunnen trekken. Deze conclusies en onze eigen ervaringen zijn de basis van de beantwoording van onze centrale vraag en daaruit voortvloeiend het samenstellen van de matrix.

Om te komen tot een goede contractvorm zijn er een aantal zaken waar rekening mee gehouden dient te worden. Zo moet er gekeken worden om wat voor soort werk het gaat, betreft het een aanleg- of onderhoudswerk is het een groot- of relatief klein werk, wat is het beschikbare budget, is het een complex of relatief eenvoudig werk enz. Hierbij wordt er naar aanleiding van de gehouden interviews en het gevolgde symposium bij een aanbestedingsbedrag van boven de € 500.000,00 uitgegaan van een groot werk. Tevens is uit het onderzoek gebleken dat er voor aanleg- en onderhoudswerken meerdere verschillende contractvormen geschikt zijn. Echter is voor aanleg en onderhoud niet altijd dezelfde contractvorm het beste toe te passen. Een bepaalde contractvorm kan zeer geschikt zijn voor een aanlegwerk maar juist zeer ongeschikt zijn voor een onderhoudswerk. Naast deze zaken zijn er nog een aantal gerelateerde onderdelen belangrijk zoals de grote en capaciteit van de organisatie van de opdrachtgever, hoeveel opdrachtnemers zijn er in staat het werk te maken, het bestuur van de aanbestedende dienst moet achter de aanbesteding staan, is er binnen het project sprake van burgerparticipatie en/of inspraak.

Zoals beschreven in voorgaande hoofdstukken zijn er diverse soorten contracten. Er zijn de traditionele contracten zoals: Regiecontracten, Raamwerkcontracten, Bouwteam overeenkomsten, werkomschrijvingen, RAW-bestekken en traditionele Samenwerkingsverbanden. Deze traditionele contracten bestaan over het algemeen al langere tijd en worden nog steeds veelvuldig toegepast bij regelmatig terugkerende werkzaamheden zoals: aanleg en onderhoud van wegen, aanleg en onderhoud van groenvoorzieningen, aanleg en onderhoud van riolen en overige meestal niet al te complexe werkzaamheden. Naast traditionele

contracten zijn er ook de innovatieve contracten zoals: Prestatiecontracten, Turn-key of Design en Construct met de daarbij behorende varianten, Parkmanagement en Publiek Private Samenwerking. Deze contractvormen worden vooral sinds de laatste jaren toegepast en dan vooral bij 'grote en complexe' aanlegwerkzaamheden. Bij elk aanleg contract, maar vooral bij innovatieve contractvormen kan het onderhoud meegenomen worden in de eerste jaren na oplevering van het project. Dit kan voorkomen dat er discussie ontstaat na oplevering over 'verborgen' gebreken. De aannemer zal eventuele tekortkomingen van zijn kant in de aanleg oplossen in het onderhoud. En in het geval van innovatieve contractvormen zal het de aannemer motiveren bij de aanleg al goed na te denken over het onderhoud, waardoor het project waarschijnlijk beter en voordeliger te onderhouden zal zijn.

Het is ons duidelijk geworden dat de roep naar innovatieve contracten groter is bij de aannemers dan bij de opdrachtgevers. Bij de opdrachtgevers zijn er nogal wat twijfels. Dit speelt vooral bij onderhoudswerkzaamheden. Het is moeilijk om de prestaties meetbaar te maken en eventuele sancties op te kunnen leggen. Voor deze categorie werken vinden de geïnterviewden nu nog steeds de conventionele contractvorm het beste met uitzondering van het beeldbestek. De aanneemsom is ook een bepalende factor. Als het werk niet erg complex is, is het niet raadzaam dit onder de € 500.000,00 innovatief aan te besteden. Daarboven is het, het overwegen waard. Voor werken welke regelmatig voorkomen en waar een goed moederbestek (zie beschrijving bij RAW bestekken) voor aanwezig is en er geen innovatieve oplossingen te verwachten zijn, wordt het moederbestek de beste oplossing bevonden.

Er is nog een angst bij de opdrachtgevers om het heft uit handen te geven bij een innovatief contract. Deze angst speelt vooral in gevallen waarbij er inspraak moet worden gehouden en in de gevallen waarbij de invloed van de politiek groot is. De opdrachtgevers zijn namelijk bang dat er geen mogelijkheden zijn het plan aan

te passen indien dit noodzakelijk mag blijken naar aanleiding van inspraak of veranderingen die de politiek wil. Bij de opdrachtgevers speelt ook nog de angst dat de aannemer met de beste presentatie het werk krijgt, maar de aannemer die het werk het best kan maken door een minder goede presentatie buiten spel wordt gezet. In dat geval wordt het doel voorbij geschoten. Het gaat immers om een zo goed mogelijk werk voor de beste prijs. De oplossing hiervoor ligt bij de aannemerij. Zolang de aannemers hier niet voldoende in investeren blijft dit probleem bestaan. De opdrachtgever zal dit goed duidelijk moeten maken, zodat de aannemers het belang gaan inzien om hierin te investeren. Beide partijen staan wel open voor nieuwe vormen van aanbesteden maar er zijn nog veel vragen. De opdrachtgever heeft geen antwoord op deze vragen en de aannemerij komt ook niet met goede oplossingen. Dit is niet helemaal te begrijpen omdat de aannemerij juist de partij blijkt te zijn die het hardst roept om de nieuwe contractvormen en gunnen op waarde.

Naast het 'kiezen' van een contractvorm kan er ook gekeken worden naar de gunningcriteria. Wordt er gekeken naar de laagste prijs of naar welke aannemer het werk tegen de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) kan maken. Om dit laatst genoemde proces voor iedereen zo objectief mogelijk en inzichtelijk te krijgen zijn er diverse varianten ontwikkeld die een bedrag of een scoringscijfer omrekenen naar een waarde en andersom. Met behulp van deze tabel kan een opdrachtgever 'objectief' een aannemer selecteren die voldoet aan de beste prijs/ kwaliteit verhouding voor een bepaald werk dat uitgevoerd dient te worden. Hierbij dient maximaal voor 70% de prijs en minimaal voor 30% de kwaliteit bepalend te zijn. Als het percentage voor prijs hoger word is de laagste prijs toch doorslaggevend. Hierbij moet goed in het oog worden gehouden dat gunnen op waarde niet moet maar kan. Er zijn nog veel onduidelijkheden rondom gunnen op waarde bij zowel opdrachtgevers als aannemers. Er zijn wel ontwikkelingen gaande dat de kennis omtrent gunnen op waarde snel toeneemt. Waarde is niet altijd kwantitatief/ objectief te meten daarom moet de beoordeling transparant zijn. Juridische discussies en geschillen leiden ertoe dat er nog enige weerstand is tegen gunnen op waarde bij opdrachtgevers.

Om te 'selecteren' of een aannemer voor het onderhavige project een goed plan heeft en in het verleden goede prestaties heeft behaald bij innovatieve contracten kan gebruik worden gemaakt van een selectiemethode met de naam PIPS. Bij PIPS wordt niet alleen naar het onderhavige project gekeken maar ook naar de in het verleden behaalde resultaten.

Om tot een goede contractvorm te komen moet er wel met de wetgeving rekening gehouden worden. Een gekozen contractvorm kan nog zo goed zijn maar is totaal niet van toepassing als de bijbehorende aanbesteding en gunning volgens het wettelijk kader en de interne aanbestedingsregels niet klopt. Er moet o.a. rekening gehouden worden met de Aanbestedingswet, de Europese regelgeving en welke procedure gevolgd dient te worden, de ARW, de BAO, de UAV of de UAV-gc 2005 en eventueel de wet BIBOB. Om tot een goed resultaat te komen zijn er diverse organisaties zoals CROW en internet-sites die de opdrachtgever kunnen ondersteunen bij het maken van een goede keuze. Voordat er daadwerkelijk een project op de markt gezet wordt moet er vooral bij innovatieve contracten gekeken worden of er geen juridische tekortkomingen aanwezig zijn. Dit moet uiteraard gedaan worden door iemand met juridische kennis en verstand van zaken met betrekking tot het onderwerp. Hiervoor moet er bij gemeentes meer geïnvesteerd worden in juridische kennis.

Om uiteindelijk te kunnen bepalen of de vooraf gemaakte keuzes goed zijn geweest, wordt pas in de loop van het project duidelijk. Een goede begeleiding van de werkzaamheden, goed overleg tussen opdrachtgever en aannemer, tussentijdse evaluaties, een uitgebreide eindevaluatie na afronding van het project en monitoring na oplevering geven inzicht in het feit of de gefundeerd gemaakte keuzes goed zijn geweest. Het is dan ook belangrijk om achteraf het project te evalueren zodat bij een volgend project gebruik gemaakt kan worden van de verzamelde gegevens.



## 9 MATRIX CONTRACTVORMEN EN WERKZAAMHEDEN

Contractvormen	Raw bestek	Werk omschrijving	Regie werk	Raam werk	Samenwerking verband	Bouw team	Prestatie contract	Turnkey D & C	D & C + onderhoud	Park * management	PPS **
<b>Werkzaamheden</b>											
Eenvoudig onderhoudswerk < € 500.000,-	++	+	+	++	+-	-	++	-	-	+	-
Eenvoudig aanlegwerk < € 500.000,-	++	+	+-	-	+	+-	+-	-	-	+-	+-
Eenvoudig aanlegwerk met aansluitend onderhoud < € 500.000,-	++	+	+-	+-	+-	+-	+-	-	-	+-	+-
Eenvoudig onderhoudswerk > € 500.000,-	++	+	-	+-	+-	+-	++	-	-	+	+-
Eenvoudig aanlegwerk > € 500.000,-	++	+-	-	-	+	+	+-	+	-	+-	+
Eenvoudig aanlegwerk met aansluitend onderhoud > € 500.000,-	++	+-	-	-	+-	+-	+-	-	+	+-	++
Complex aanlegwerk < € 500.000,-	++	+-	-	-	+	+	+-	+	-	+-	+
Complex aanlegwerk met aansluitend onderhoud < € 500.000,-	+	+-	-	-	+	+	+-	-	+	+-	+
Complex onderhoudswerk > € 500.000,-	+	+-	-	-	+	+-	++	-	-	+	+
Complex aanlegwerk > € 500.000,-	+	+-	-	-	+	+	+-	++	-	+-	+
Complex aanlegwerk met aansluitend onderhoud > € 500.000,-	+	+-	-	-	+	+	+-	-	++	-	+

\* Park Management wordt alleen toegepast op plaatsen waar het mogelijk is bijv. industrieterreinen.

\*\* PPS wordt alleen toegepast als de overheid en een particuliere partij gezamenlijk een project realiseren met ieder zijn eigen verantwoordelijkheden, risico's en kosten.



Na het kiezen van een juiste contractvorm moet nog wel getoetst worden op de wettelijke, juridische- en interne kaders die voor de opdrachtgever van toepassing zijn. Vanwege het feit dat deze kaders binnen de organisatie van een gemeente nogal kunnen variëren zijn deze kaders niet opgenomen in de matrix.

Uit onze gesprekken met opdrachtgevers en aannemers is gebleken dat bij werken beneden de € 500.000,- het in de meeste gevallen niet interessant is om te kiezen voor een “innovatieve” contractvorm (met uitzondering van het prestatiecontract). Er is dan teveel werk gemoeid met de voorbereiding en het levert gedurende de realisatie van het project meestal niet genoeg voordeel op voor de opdrachtgever. Het is eenvoudiger om traditionele vormen toe te passen zeker bij onderhoudsprojecten.

De toevoeging van onderhoud na een aanlegproject is vanwege het feit dat bij een constructie waarin het onderhoud wordt meegenomen na oplevering van een project er geen discussie kan ontstaan over wie verantwoordelijk is als na oplevering gebreken ontstaan. Als een andere aannemer het onderhoud na oplevering op zich neemt kunnen er nogal eens discussies ontstaan tussen de aannemer die het project gerealiseerd heeft en de huidige aannemer. Daarnaast wordt de toepassing van duurzame en kwalitatief hoogwaardige producten gestimuleerd als de aannemer die het werk realiseert ook het onderhoud heeft. Mogelijk nadeel kan wel zijn dat als de samenwerking niet lekker loopt opdrachtgever en aannemer voor langere tijd aan elkaar ‘vast’ zitten.

Een complex project wil zeggen dat er geen of slechts weinig vergelijkbare projecten zijn gerealiseerd. Er hoort dan meestal ook een bijzondere beschrijving bij. In veel gevallen zal bij een complex project de aannemer gevraagd worden met een oplossing te komen vanwege het feit dat hij meer ervaring en kennis in huis heeft dan de opdrachtgever. Er wordt dan meestal gekozen voor een innovatieve contractvorm zeker bij duurdere projecten (€ 500.000,- of meer).

## 10 AANBEVELINGEN

Om tot een verbetering te komen in de aanbesteding is het raadzaam om meer duidelijkheid te krijgen. Een bepaalde mate van standaardisering zal de opdrachtgever gemakkelijker doen kiezen voor een innovatieve contractvorm wanneer het werk zich daar voor leent. De kennis ontbreekt nu nog bij veel opdrachtgevers en aannemers waardoor er in de meeste gevallen nog op “save” wordt gespeeld. Er moet intensief worden samengewerkt tussen aannemers en opdrachtgevers. Door beide partijen samen te brengen kan er een belangrijke stap voorwaarts gezet worden. De oprichting van het Platform Geïntegreerd Contracteren bestaande uit overheden, uitvoerende organisaties, adviesbureaus en kennisinstellingen dat werkt aan een convenant met de ambities en toekomstige werkwijze is een stap in de goede richting.

Opdrachtgevers moeten er voor waken dat ze niet doorschieten in selectie- en gunningcriteria die ze stellen aan aannemers. De opdrachtgever verwacht nu van de aannemers oplossingen en de aannemer van de opdrachtgever. Gunnen op Waarde kan meer toegepast worden in de toekomst. Er zal echter door beide partijen; zowel aannemers als opdrachtgevers meer geïnvesteerd moeten worden. Duidelijkheid van de opdrachtgever met goede communicatie en goed “verliezerschap” van de aannemer spelen hierbij een belangrijke rol.

Meer bekendheid voor de internet site <http://leidraadaanbesteden.nl/> met keuze mogelijkheden waarin de wettelijke kaders meegenomen worden en daaruit voortkomend een geschikte contract- en aanbestedingsvorm in de GWW zal een uitkomst zijn.

Voorafgaand en gedurende ons onderzoek zijn wij erachter gekomen dat wij, maar ook de diverse opdrachtgevers en aannemers niet volledig op de hoogte waren van alle mogelijke “innovatieve” contractvormen, de voordelen rondom Gunnen op Waarde en de wettelijke kaders. Naar aanleiding van de gevoerde gesprekken en geraadpleegde literatuur kwamen wij tot de conclusie dat er nog

veel geïnvesteerd dient te worden in kennis en communicatie.

Voordat we aan het onderzoek begonnen hadden we gehoopt de meeste feiten te kunnen verduidelijken zodat voor iedereen duidelijk zou worden welke “innovatieve”contractvorm het best toegepast kan worden voor een bepaald werk, hoe het Gunnen op Waarde onderdeel het best toegepast kan worden en wanneer de wettelijke kaders het best toegepast kunnen worden. Uiteindelijk bleek dit toch niet zo eenvoudig te zijn. Veel zaken zijn afhankelijk van de aanbestedende dienst bij de keuzes die gemaakt moeten worden voor een te realiseren project. Het is allemaal nog niet zo zwart wit te stellen als vooraf gehoopt was.

# 11 GERAADPLEEGDE BRONNEN

Voor het maken van dit rapport hebben wij een aantal bronnen geraadpleegd. Deze bronnen zijn hier in dit hoofdstuk weergegeven. Echter hebben wij tijdens ons onderzoek ook informatie gekregen van bronnen die hier niet genoemd worden. Dit is niet omdat we deze bronnen niet belangrijk vinden. Door alle gesprekken en de uitgebreide literatuurstudie is het niet meer altijd duidelijk waar de informatie in eerste instantie vandaan is gekomen en soms alleen maar waar deze gecontroleerd is.

## 1.6 SPECIALISTEN

- Deelnemers Symposium geïntegreerde bestekken van Tauw BV
- Heijmans Infra Management; De heer ir. Patrick Piepers; Project Manager
- BTL Advies B.V.; De heer ing. Lars Tamboer; Projectleider
- Pius Floris Boomverzorging Amsterdam; De heer Henk Werner; Adviseur (voormalig directeur)
- Gemeente Eindhoven; De heer ing. Thom Pals- van de Leest; Projectleider/ Beheerder Openbare ruimte
- Gemeente Eindhoven; Mevrouw mr. drs. Dewi Vanblarcum; Juriste
- Ingenieursbureau Beheeraccent; ing. Roland Buijs; Senior Projectleider/ Directeur voorheen werkzaam bij de gemeente Tilburg als afdelingshoofd Beheer Openbare Ruimte.
- Gemeente Amersfoort; De heren Ton de Jong; Beheer Openbare Ruimte en Rens van der Brink; expert contractvorming.
- Gemeente Naarden; De heer Theo Kamer; Coördinator Voorbereiding en Uitvoering

## 1.7 LITERATUUR

- Rapport in het kader van PSibouw-programma Gunnen op waarde (O20b);

- Movisence, CROW, Balance & Result; Eindrapport versie 1.0 15, mei 2007
- Tuin&Landschap 7A Aanbesteden; Stichting Vakinformatie Siergewassen en Reed Business; Leiden; maart 2009
- Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (BAO); Ministerie van Economische Zaken; 2005
- RAW inzicht, RAW als instrument voor transparantie, innovatieve contracten; CROW; Ede; augustus 2004
- Richtlijn 2004/18/EG
- RAW in kort bestek; CROW; Ede; februari 2009
- Dictaat Bestekken voor de Tuin- en Landschapsinrichting; Monica Forkink-de Bruin, Lilian van Oosterhoudt; Hogeschool van Hall Larenstein; Velp; oktober 2007

## 1.8 INTERNET

- [www.PIANOo.nl](http://www.PIANOo.nl)
- <https://www.pianodesk.info>
- <http://metrokaart.pianoo.nl/>
- <http://www.bestekkenbibliotheek.nl/>
- [www.uavgc.nl](http://www.uavgc.nl)
- [www.wetten.overheid.nl](http://www.wetten.overheid.nl)
- [www.europeseaanbestedingen.eu](http://www.europeseaanbestedingen.eu)
- <http://www.risman.nl/>
- [www.psibouw.nl](http://www.psibouw.nl)
- <http://www.crow.nl/aanbestedenencontracteren>
- <http://www.leidraadaanbesteden.nl/>
- <http://www2.dhv.com/>
- <http://www.ez.nl/>
- <http://www.minbzk.nl/onderwerpen/europa-en/europees-aanbesteden>
- <http://www.justitie.nl/onderwerpen/criminaliteit/bibob/index.aspx>

## BIJLAGE 1 KORTE VERSLAGEN INTERVIEWS

### KORT VERSLAG BEZOEK HEIJMANS INFRA MANAGEMENT

Het open gesprek met ir. Patrick Piepers heeft ons een inzicht gegeven vanuit het oogpunt van de aannemer. Na een algemene inleiding over welke werkzaamheden Patrick uitvoert en waarom wij dit onderzoek doen; over onduidelijkheden binnen de contractvorming en bestekken en onze werkzaamheden bij de gemeenten Naarden en Eindhoven spitste het gesprek toe op een betrekkelijk nieuwe vorm van aanbesteden. Heijmans Infra Management heeft in een woonwijk in Amersfoort (Vathorst) waar het volledige beheer bij een aannemer is ondergebracht gegund gekregen. De werkzaamheden bestaan uit het onderhouden van de volledige openbare ruimte zoals het maaien van de gazons, het zuigen van de kolken, het vegen van de straat en het herstellen van verhardingen enz. Daarnaast regelt Heijmans ook de volledige behandeling van klachten door burgers. Voor de bewoners van Vathorst is er een speciaal nummer waar ze met hun klachten naartoe kunnen bellen, Heijmans registreert de klacht en indien mogelijk ondernemen ze de juiste actie om de klacht zo snel mogelijk op te lossen. Deze manier van integraal onderhoud biedt veel voordelen voor zowel aannemer als opdrachtgever. Zo zijn er geen discussies meer welke aannemer welke werkzaamheden uit moet voeren en heeft de opdrachtgever ook maar met 1 aannemer als aanspreekpunt te maken, ook voor bewoners heeft het voordelen, er is altijd een aanspreekpunt in de wijk aanwezig, bewoners krijgen dan niet het idee dat ze van het kastje naar de muur worden gestuurd.

Verder gaf Patrick aan dat Heijmans alleen nog maar inschrijft op bestekken waarin kwaliteit centraal staat. Als er gegund wordt op basis van de laagste prijs schrijft Heijmans Infra Management niet meer in. Op deze manier geeft Heijmans aan hoe belangrijk ze het vinden om kwaliteit te leveren. Daarnaast gaf Patrick ook aan dat ze als aannemer graag eerder het gesprek met de opdrachtgever aan willen gaan. Er ontstaat dan eerder een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever

en de ideeën omtrent kwaliteit en in welke vorm ze denken daaraan te kunnen voldoen is beter toe te lichten dan alleen op papier. Heijmans Infra Management zou als aannemer graag zien dat er bij grote projecten een rekenvergoeding wordt gegeven door de opdrachtgever. Er vinden nu behoorlijke investeringen plaats die niet vergoed worden als de opdracht niet gegund wordt. Innovatieve contractvormen zoals PPS en D&C worden als 'prettig' ervaren zeker als er ook nog een onderhoudsperiode aan vast zit. Voor Heijmans Infra Management zijn continuïteit, contact, kwaliteit en creativiteit sleutelbegrippen.

## KORT VERSLAG BEZOEK BTL

Het gesprek begon met een voorstelronde. Onze gesprekspartner was Lars Tamboer. Hieruit bleek dat BTL actief bezig is op het gebied van contracten. Ze nemen deel aan activiteiten van het CROW en doen zelf ook onderzoek.

Ze staan op de markt als opdrachtnemer en opdrachtgever. Er is een uitvoerende tak van BTL (de aannemer) en BTL-advies waar we zijn.

BTL is een voorstander van innovatieve contracten. Ze schrijven liever op innovatieve contracten in om kwaliteit te kunnen leveren. Op de laagste prijs inschrijven geeft toch altijd een spanningsveld. Als je dan de beste kwaliteit wil leveren kan je het met de prijs niet halen en krijg je het werk niet. Lars gaf aan dat ze dan liever het werk niet hebben dan dat ze een kwaliteit leveren waar ze niet achterstaan.

Lars gaf het advies om voor plannen en voor wat grotere werken de inschrijvers een presentatie te laten geven. Hierdoor wordt vaak meer duidelijk en kan de opdrachtgever een gevoel krijgen bij de inschrijver.

Een mogelijkheid van een overeenkomst kan een garantiebestek zijn voor bomen en beplanting. Waarbij er bijvoorbeeld na 1 jaar 95% goed bij moet staan en dat moet dan 3 jaar vast gehouden worden. Hierbij moet de aannemer wel de ondergrond ook in de goede conditie kunnen brengen.

Volgens Lars is in de UAV-GC al wel de bandbreedte van het risico redelijk duidelijk. Maar er moet ook duidelijk worden gemaakt wie met wie mag communiceren en waarover.

Nu zijn er beeld- en prestatiebestekken op de markt voor het onderhoud. Volgens Lars gaat het meer naar hybride bestekken. Een samenvoeging van de verschillende vormen. Communicatie en flora en fauna moeten volgens BTL ook een belangrijke rol spelen bij een aanbesteding. Risico's moeten daar gelegd worden waar ze het beste beheerst kunnen worden. Neem bijvoorbeeld in het

geval van onderhoud de afvoer van afval. De aannemer heeft er grip op of er veel grond mee gaat of niet.

Aan de innovatieve contracten kleeft wel het nadeel dat in het voorwerk veel meer werk zit. Hiermee gaan behoorlijke kosten gemoed. De aannemers die het werk niet gegund krijgen blijven nu vaak met deze kosten zitten. Lars gaf aan dat BTL het wel redelijk zou vinden als daar een vergoeding tegenover staat. Echter is het geen reden voor BTL indien er geen vergoeding tegenoverstaat om niet in te schrijven.

Volgens Lars is er wel een vooruitgang in het aantal innovatieve contracten maar zijn het er nog niet veel. Er wordt ook steeds naar nieuwe vormen gezocht. BTL heeft in Amersfoort een stadspark, waar de bewoners eigenaar van zijn, in onderhoud. Ze hebben daar een parkwachter van BTL die de zaken regelt. Dit is een contractvorm die veel weg heeft van parkmanagement. Doordat BTL alle werkzaamheden uitvoert en daar verantwoordelijk voor is heeft de beheergroep, die als opdrachtgever optreedt, maar met één partij te maken. BTL ervaart deze vorm als plezierig.

Verder hebben we nog een rondleiding door het kantoor gekregen. We hebben de indruk dat het een open gesprek was en hebben er weer een sterker beeld door gekregen.

## KORT VERSLAG BEZOEK GEMEENTE AMERSFOORT

Via een collega van de gemeente Eindhoven zijn we in contact gekomen met de heer Ton de Jong van de gemeente Amersfoort. We hebben Ton de Jong benaderd omdat ze in Amersfoort ook behoorlijk bezig zijn met geïntegreerde contractvormen. Na de ontvangst in Amersfoort door Ton werden we voorgesteld aan de heer Rens van der Brink. Binnen de gemeente Amersfoort is Rens van der Brink de persoon die zich voornamelijk bezig houdt met contracten en de verschillende contractvormen. Na de inleiding waarin iedereen zichzelf even had voorgesteld ging het gesprek al snel over hoe het er in Amersfoort aan toe gaat en hoe ze zijn gekomen waar ze nu staan.

Binnen de gemeente Amersfoort is ca. 10 jaar geen eigen dienst meer. De medewerkers van de toenmalige eigen dienst zijn allemaal opgegaan in de sociale werkvoorziening. Dit resulteerde erin dat de gemeente zich alleen nog maar bezig houdt met de kerntaken zoals voorbereiding en toezicht.

Vathorst wordt gerealiseerd door Ontwikkelingsbedrijf Vathorst (OBV), een publiek-privaat bedrijf met twee aandeelhouders: de Gemeente Amersfoort (50%) en een consortium (50%) van 5 marktpartijen te weten Heijmans, de Alliantie, AM, Bouwfonds en Dura Vermeer. Heijmans Infra Management (HIM) wordt verantwoordelijk voor het opstellen en de uitvoering van onderhoudsplannen. Dit geldt onder andere voor het groen, de verhardingen en de straatreiniging. Heijmans richt ook een centraal meldpunt in voor klachten en vragen uit de buurt.

De beheerders worden de oren en ogen van de wijk en treden als vraagbaak voor bewoners op. Ook de bewonersparticipatie in Vathorst zal worden bevorderd. Zo worden inwoners en hun kinderen betrokken bij de inrichting van de openbare ruimte. Ze worden gevraagd om mee te denken over het ontwerp van een nieuw speelveld. Via een website en een nieuwsbrief zullen bewoners op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen in hun wijk. In Vathorst komt een jaarlijks tevredenheidonderzoek naar de kwaliteit van het beheer en onderhoud in de wijk. Verder zal Ontwikkelingsbedrijf Vathorst steekproeven houden om het onderhoud te controleren. Vathorst wordt in de komende

vijf jaar verder uitgebreid. Hierdoor kunnen verbeteringen en aanpassingen in de plannen voor de openbare ruimte en in het onderhoud, direct worden toegepast.

Zoals te lezen was in het korte verslag van Heijmans Infra Management is Heijmans bijzonder te spreken over deze manier van onderhoud. De gemeente (dus niet de opdrachtgever OBV) heeft toch nog enkele vraagtekens, wanneer is iets nog onderhoud en wanneer wordt iets extra werk. De aannemer zal snel aangeven dat iets extra werk is en niet valt onder het onderhoud. Mogelijke vragen zijn: hoe worden de te verrichten werkzaamheden beoordeeld? En op welke manier wordt er gecontroleerd zodat het aantal meerwerkzaamheden niet uit de hand loopt? Wanneer worden werkzaamheden in de openbare ruimte overgedragen aan de aannemer na oplevering, per aansluiting of per straat? Wat gebeurt er als er toch weer bouwwerkzaamheden of schade door bouwwerkzaamheden plaats vinden, wie is dan verantwoordelijk?

Dit zijn enkele punten die nog nader uitgewerkt moeten worden bij een voortzetting van deze manier van onderhoud van de openbare ruimte.

## KORT VERSLAG BEZOEK GEMEENTE EINDHOVEN

Door mijn (Alexander) werkzaamheden voor de gemeente Eindhoven zijn we in contact gekomen met de heren Thom Pals- v/d Leest en Roland Buijs. Thom is werkzaam bij de gemeente Eindhoven als beheerder. Zijn werkzaamheden bestaan voornamelijk uit het beheren van de openbare ruimte in Eindhoven, daarnaast draagt hij zorg voor het bestek en alles wat daarmee samenhangt met betrekking tot het integrale beheer. Daarvoor heeft hij bij de gemeente Breda gewerkt. Roland is directeur van Ingenieursbureau Beheeraccent en werkt veel voor de gemeente Eindhoven. Daarvoor heeft hij bij de gemeente Tilburg gewerkt als afdelingshoofd bij de dienst Openbare Ruimte.

Na het voorstelrondje kwamen we al snel uit op de invloed van de politiek binnen de GWW-sector. Na de vraag of de politiek van invloed is op contractvorming binnen de sector, was het antwoord ja. De politiek speelt een behoorlijk grote rol en die wordt door de bereikbaarheid van wethouders en bestuurders ook steeds groter. Mensen met een bestuurlijke functie willen graag snel reageren op mondige burgers om op korte termijn beloftes waar te kunnen maken. Er wordt echter niet altijd goed nagedacht over wat de consequenties kunnen zijn op de wat langere termijn en wat de gevolgen zijn voor het dagelijkse algemeen geldende beleid.

Het wel of niet onderhands aanbesteden van onderhoud bij een gemeente kwam ook ter sprake en dan met name hoe om te gaan met de sociale werkvoorziening. Bij het 'gunnen' van onderhoudswerkzaamheden aan een sociale werkvoorziening zitten nog een aantal haken en ogen. Enkele zaken waar rekening mee gehouden wordt zijn o.a. was het vroeger een eigen dienst of staan ze los van de gemeente? Wat zijn de juridische mogelijkheden? Heeft de gemeente een meerderheidsaandeel in het bestuur van de sociale werkvoorziening? Een belangrijke opmerking die werd gemaakt was dat een aanbestedende dienst altijd moet zorgen dat het bestuur erachter staat. Communicatie en vertrouwen tussen bestuur en aanbestedende dienst is dan ook van zeer groot belang.

Europees aanbesteden is een onderdeel dat de laatste jaren een behoorlijke vlucht heeft genomen, in veel gevallen kom je er als grote gemeente niet meer onderuit. Er is echter een mogelijkheid om niet Europees aan te moeten besteden. De werkzaamheden moeten dan voor 50% of meer bestaan uit groen diensten. Dit is namelijk een 2b dienst en daarvoor bestaat geen noodzaak om Europees aan te besteden. Er moet wel na gunning een melding gemaakt worden op de aanbestedingskalender.

Net als bij de andere interviews kwamen we ook hier uit op het vraagstuk kwaliteit en dan met name kwaliteit bij onderhoudswerkzaamheden. Er wordt mede door de aannemerij geroepen dat er meer aanbesteed moet worden op kwaliteit en minder op prijs. Als dan vanuit de opdrachtgevers zijde gevraagd wordt om handvatten blijft het behoorlijk stil vanuit de aannemerij. Bij gemeentelijke opdrachtgevers ontstaat het idee dat iedereen wel wil dat er op kwaliteit aanbesteed wordt maar dat niemand echt weet hoe het dan moet en als er dan om extra kwaliteit gevraagd wordt komen er klachten dat het veel extra werk kost om aan de inschrijvingseisen te voldoen. In Eindhoven proberen ze toch om ook voor het onderhoud meer op kwaliteit te gaan gunnen. Dit doen ze op 2 manieren; er komt een plan van aanpak d.m.v. 20 vragen. De gemeente stelt 20 vragen op zoals bijvoorbeeld hoe gaat de aannemer in de zomerperiode om met onkruid op verharding? Er wordt dan een uitgebreid en onderbouwd antwoord verwacht. Daarnaast wordt er op basis van een evaluatie gesprek een bonus uitgekeerd aan het einde van de looptijd (dit gaat waarschijnlijk pas in de toekomst gebeuren omdat dit nog nader onderzocht moet worden). De werkzaamheden die omschreven zijn in het bestek worden normaal beoordeeld en komen ter sprake in de bouwvergaderingen. De extra's die een aannemer verricht worden meegenomen voor de bonus. Bij afronding van dit onderwerp wordt nogmaals extra benadrukt dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer moeten investeren in kwaliteit.

Bij nieuwbouwprojecten blijven problemen ontstaan tijdens de overdracht van werkzaamheden. Deze problemen ontstaan vaak doordat er verschillende afdelingen zijn bij een gemeente. Er zijn binnen de gemeente Eindhoven al



4 afdelingen gemoeid met de overdracht van werkzaamheden. De afdeling Projecten draagt na 'afronding' het gebied over aan de afdeling Beheer en sluit het budget voor dat specifieke werk. De afdeling Beheer opent een budget om het onderhoud op zich te nemen en dan is er nog de afdeling Geo, die het gebied in kaart moeten brengen. Hier is ook weer budget voor nodig. De afdeling Kwaliteitscontrole moet ook weer gegevens hebben om de aannemer te kunnen beoordelen. Ook hier is weer budget voor nodig. Omdat dit binnen de organisatie voor de nodige afstemmingsproblemen zorgt wordt na overdracht overgegaan op een regiewerk voor de duur van ongeveer een jaar. Een aannemer neemt het onderhoud aan voor een vooraf bepaalde prijs per uur. Zo hebben de afdelingen de tijd om hun gegevens te verzamelen en ervoor te zorgen dat alles goed draait als het meegenomen wordt in het reguliere onderhoud. In de toekomst zal er waarschijnlijk een computersysteem komen waardoor afstemming beter en sneller zal gaan.

Grote gemeenten zijn al langer op zoek naar manieren om het werk efficiënter te kunnen regelen. Zo worden bij diverse gemeenten de verschillende afdelingen gecentraliseerd en juist in andere weer gedecentraliseerd. Er is nog geen duidelijkheid wat nu het beste werkt, de meningen zijn daarover verdeeld. Het komt er in ieder geval op neer dat alle medewerkers 'feeling' met het werk moeten hebben. Zonder dat gevoel is een goed functionerende gemeentelijke organisatie niet mogelijk.

Een mooi voorbeeld van burgerparticipatie in Eindhoven is de gunning van speelvoorzieningen. De gemeente is gestopt met offertes aan te vragen aangezien er geen slechte leveranciers zijn, het draait voor een belangrijk deel om 'smaak'. Er is een aanbesteding gekomen met een aantal basisregels waarop uiteindelijk 15 leveranciers hebben ingeschreven. Er werd ondermeer gevraagd naar kortingpercentages, garanties en hoe lang de garanties doorlopen. Verder werd er voorgesteld om voor 6 projecten met een x- bedrag iets leuks te maken. Het project bestaat uit zowel grotere als kleinere speellocaties zodat voor de volledige doelgroep er altijd wel iets bij zat. Uiteindelijk mochten 10 van de 15 leveranciers de 6 locaties presenteren, beoordeling was op basis van 50% door

een burgerpanel bepaald en voor 50% door de gemeente. Uiteindelijk zijn er 5 zogenaamde 'preferred suppliers' over. De burgers mogen uit deze 5 een keuze maken als er een speelvoorziening moet worden ingericht.



## KORT VERSLAG BEZOEK JURISTE GEMEENTE EINDHOVEN

Omdat we tijdens ons onderzoek regelmatig te maken kregen met juridische raakvlakken op het gebied van contracten en bestekken in de GWW-sector besloten we om ook iemand te interviewen met een juridische achtergrond. We zijn uitgekomen bij Dewi Vanblarcum van de gemeente Eindhoven. Dewi werkt als juriste bij de gemeente Eindhoven en is vooral actief voor de afdelingen Realisatie, Beheer en Kwaliteitscontrole. Daarnaast ondersteunt ze het Sectorhoofd van REA en het MT. Voorheen is ze werkzaam geweest bij diverse andere gemeenten in Nederland.

De meest voorkomende werkzaamheden zijn; zakelijke scherpte ontwikkelen bij medewerkers, risicoanalyses maken, advies geven aan de sector en het sectorhoofd en de afdelingshoofden en juridische correspondentie middels brieven verzorgen. Daarnaast komen alle juridische vragen met betrekking tot aanbesteden de ARW en UAV bij Dewi terecht. Ze brengt ook structuur in kaart op basis van relevante zaken en verzorgt ze een kleine hoeveelheid bestuursrecht.

Veel problemen die zich voordoen op juridisch gebied ontstaan in de voorfase en de uitvoeringsfase. Een voorbeeld van de uitvoeringsfase is dat de aannemer een wanprestatie levert, er moet dan bekeken worden hoe dit juridisch opgelost kan worden. Dit noemt men ook wel uitvoeringsrecht bij contracten in de GWW. Een ander voorbeeld is dat een planning niet wordt nagekomen door een aannemer, er moet dan de juiste juridische maatregelen worden genomen om te voorkomen dat dit leidt tot vertragingen van het werk of oplopende kosten.

Een ander veel voorkomend onderwerp is het aanbestedingsrecht. Dit is erg veelzijdig en ieder geval is weer anders.

Voordat er daadwerkelijk aanbesteed wordt moeten alle 'vaagheden' uit het bestek gehaald worden en moet er gekeken worden of de contractuele verplichtingen wel nagekomen kunnen worden.

Zodra er gebreken, tekortkomingen, verzuim of ontbindingen voorkomen wordt gekeken of een contract ontbonden, stopgezet of voortgezet kan worden.

Dewi verwacht in de toekomst wel meer problemen met betrekking tot het aanbestedingsrecht. Deze verwachting is gebaseerd op het uitkomen van de nieuwe wet WIRA (Wet implementatie rechtsbeschermingrichtlijn aanbesteden). In deze wet komen o.a.

- Veranderingen in rechtsbescherming door Richtlijn 2007/66
- Motivering van gunningbeslissing en afweging tot procedure
- Risico op vernietiging van overeenkomst
- Wanneer blijft een vernietigbare overeenkomst toch in stand? Alternatieve sancties, zoals boetes of verkorting van de overeenkomst
- Kunnen ondernemers inzage vorderen in aanbestedingsdocumenten
- Wat kan een belanghebbende voor de rechter vorderen?

Verder kunnen juridische geschillen ontstaan door slecht of te kort communiceren, deze geschillen kunnen vaak voorkomen worden door beter te communiceren.

Politiek heeft ook invloed op juridische zaken. Als op basis van een gerechtelijke uitspraak de voordelen niet opwegen tegen bijvoorbeeld negatieve berichtgeving in de pers kan onder druk van het bestuur afgezien worden van een gerechtelijke procedure.

Omdat er in Eindhoven zoveel verschillende bestekken de markt op gaan worden vaak alleen de moederbestekken goed onderzocht op juridische mankementen. De meeste risico's zijn dan al getackeld en zijn in de basis gelijk aan de moederbestekken.

**KORT VERSLAG SYMPOSIUM GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN EEN WONDERMIDDEL OF HYPE  
22 SEPTEMBER 2009 – HET OUDE TOLHUYS, UTRECHT  
GEORGANISEERD DOOR DE FIRMA TAUW**

Door het veranderen van de wereld om ons heen en de verschillende nieuwe contractvormen wordt het steeds belangrijker om een overwogen keuze te maken. De risico's van een project moeten goed overwogen worden en daar neergelegd worden waar ze het beste beheerst kunnen worden. Hiervan moet bij het ontwerp van het aanbestedingsproces al rekening worden gehouden.

Er hebben steeds meer opdrachtgevers interesse in gunnen op waarde. Echter hebben de meeste wel moeite om het oude vertrouwde los te laten. Momenteel wordt er nog voor 76% met traditionele contracten gewerkt en maar voor 10% met geïntegreerde contracten. De overheid wil naar 40% geïntegreerde contracten.

De gedachte speelt dat met geïntegreerde contracten een kortere omlooptijd wordt gehaald, dit is echter niet altijd waar. Alle werkzaamheden moeten namelijk toch gebeuren. Tevens gaat er de nodige tijd verloren aan het tussentijds terugkoppelen naar de opdrachtgever en het akkoord krijgen voor een genomen stap.

De bemoeienis en het risico van de opdrachtgever gaat bij geïntegreerde contracten omlaag maar de inschrijfsom omhoog. Er gaat momenteel 11% verloren aan vaal kosten. Door gunning op waarde en goed te kijken naar de risico's, voor te gaan aanbesteden kan dit cijfer omlaag.

Henberto Remmerts sr. Adviseur en productmanager Risicomanagement van de firma Tauw, geeft aan dat over het algemeen pas bij een werk van boven de € 500.000,00 het de moeite loont naar geïntegreerde contracten te kijken.

Het maken van een goed plan van eisen is in het geval van een geïntegreerd contract een belangrijke klus die niet eenvoudig te klaren is. Belangrijke zaken

die een rol spelen al voor de selectie zijn: wat gaan we nu precies vragen, hoe en wanneer willen we partijen betrekken en wie zoeken we eigenlijk daarvoor.

Tijdens het symposium is er ook een workshop gehouden over geïntegreerde contracten. Hieruit kwam naar voren dat er heel wat risico's zijn waar rekening mee gehouden moet worden. Om alle risico's op een rijtje te zetten is het raadzaam hier meerdere personen bij te betrekken. De Risman procedure (zie 5.2.1.4) is ontwikkeld om bij de risicovraag te ondersteunen.

Bij de aanwezigen kwam duidelijk naar voren dat de angst bestaat dat bij geïntegreerde contracten niet meer alles in eigen hand is. Hierbij ziet men een probleem bij inspraak en veranderingen in de politiek. Een oplossing hierbij kan zijn om eerst een schetsontwerp te maken voor en/of naar aanleiding van inspraak. Als deze is vast gesteld kan hij als grondslag voor de aanbesteding gebruikt worden. Het is ook mogelijk om eerst een voorlopig ontwerp te maken. Het nadeel hiervan is dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van de kennis en mogelijkheden van de aanbiedende partij. De meerderheid is er voorstander van om ingeval van een geïntegreerd contract ook het onderhoud voor een eerste periode bij de aannemer te plaatsen.

## BIJLAGE 2 BEANTWOORDING VRAGEN OPDRACHTGEVERS

### VRAGEN AAN GEMEENTE AMERSFOORT

1. Wat voor soort organisatie is dit en wat is de omvang van deze organisatie?  
*Gemeentelijke Organisatie te weten Amersfoort met ongeveer 150.000 inwoners. De totale aantal ambtenaren ligt op ongeveer 800 man. Amersfoort werkt met het regiemodel. Dat wil zeggen dat het uitvoerende werk wordt uitbesteed.*
2. Hoeveel aanbestedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW-sector?  
*Alles wordt zo veel mogelijk uitbesteed. Meer dan 100 aanbestedingen.*
3. In hoeverre bent u op de hoogte van de bestaande contractvormen en welke contractvormen past uw organisatie toe?  
*Integrale onderhoudsbestekken. Enkelvoudige en meervoudige onderhandse contracten, openbare*
4. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt?  
*15 %*
5. Is er in uw organisatie een stijgende lijn te zien in het innovatieve aanbesteden?  
*Nog niet . We gaan eerst evalueren en na 2011 is er een mogelijkheid om deze weg te kiezen. Is politiek gevoelig.*
6. Wat is volgens u de ontwikkeling die er plaats vind in typen contractvormen?  
*Effectueren/verbeteren de contracten gebaseerd op kwaliteit gestuurd beheer*
7. Welke aanbestedingsprocedures past uw organisatie toe en waarom?  
*Openbaar Europees. Volgens de wettelijke richtlijnen.*
8. Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak worden toegepast?  
*Nee*
9. Wat ervaart u als de grootste knelpunten in het aanbestedingsproces?  
*Objectieve beoordeling van plan van aanpak bij aanbestedingen waarbij de laagste prijs niet doorslaggevend is voor gunning.*
10. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste redenen om voor een traditionele contractvorm te kiezen?  
*Als je voor de laagste prijs kiest.*
11. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste redenen om voor een innovatieve contractvorm te kiezen?  
*Als je wilt dat een aannemer tijdens de contractduur meedenkt en ruimte krijgt om nieuwe werkmethodes te introduceren en kwaliteit belangrijker vindt dan laagste prijs dan kiezen we voor innovatieve vormen.*
12. Hoe stelt u het PVE samen?  
*Amersfoort heeft een standaard programma van eisen. Wordt voortdurend geactualiseerd intern.*
13. Hoe analyseert u de risico's?  
*Welke risico's??*
14. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
*Besteksfouten, procedure fouten*
15. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?  
*Je kunnen inleven in de wensen, nieuwe ontwikkelingen van/bij de*

*opdrachtgever.*

16. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
*Objectieve benadering van de gunningscriteria. Beoordeling van plan van aanpak. Is vaak voor meerdere uitleg vatbaar.*
17. In hoeverre heeft u vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*Bij bv Disign en Construct nemen we al veel dingen van over en hebben we vertrouwen in.*
18. Welke selectiecriteria hanteert uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*Kwaliteit van plan van aanpak*
19. Welke gunningcriteria hanteert uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten en wat vindt u van de gunningcriteria?  
*Zie eerdere opmerkingen*
20. Wat zijn volgens u de grootste voor - en nadelen van traditionele - en innovatieve contractvormen?  
*Traditionele contractvormen kennen we en kies je bewust bij een bepaald werk. Innovatieve zijn nieuw en in ontwikkeling daardoor risicovoller.*

## **VRAGEN AAN GEMEENTE EINDHOVEN**

Vanuit Tilburgse situatie (diverse antwoorden ontbreken ivm onbekendheid over het onderwerp):

1. Wat voor soort organisatie is dit en wat is de omvang van deze organisatie?  
*Gemeentelijke organisatie, 2200 medewerkers, Afdeling Beheer en onderhoud +/- 75 medewerkers, omzet ongeveer 15 mln.*
2. Hoeveel aanbestedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW-sector?  
*+/- 30*

3. In hoeverre bent u op de hoogte van de bestaande contractvormen en welke contractvormen past uw organisatie toe?  
*Redelijk, vrijwel alle vormen van enkelvoudig tot Europees Openbaar.*
4. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt?  
*0, wat bedoel je met innovatief?*
5. Is er in uw organisatie een stijgende lijn te zien in het innovatieve aanbesteden?  
*Nvt.*
6. Wat is volgens u de ontwikkeling die er plaats vind in typen contractvormen?  
*?*
7. Welke aanbestedingsprocedures past uw organisatie toe en waarom?  
*Zie 3.*
8. Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak worden toegepast?  
*Ja, steeds meer (Europees) Openbaar, steeds minder meervoudig onderhands.*
9. Wat ervaart u als de grootste knelpunten in het aanbestedingsproces?  
*Onduidelijkheden jurisprudentie, niet kunnen sturen op kwaliteit, beste schrijvers komen als beste naar voren, niet beste uitvoerders.*
10. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste redenen om voor een traditionele contractvorm te kiezen?  
*NVT.*
11. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste redenen om voor een innovatieve contractvorm te kiezen?  
*NVT.*

12. Hoe stelt u het PVE samen?  
*Enkel op basis van prijs.*
13. Hoe analyseert u de risico's?  
*Ervaringen afgelopen jaren, landelijke contacten en werkgroepen etc.*
14. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
-
15. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?  
-
16. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
-
17. In hoeverre heeft u vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
-
18. Welke selectiecriteria hanteert uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*Traditioneel: goed gedrag, referenties, omzeteisen.*
19. Welke gunningcriteria hanteert uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten en wat vindt u van de gunningcriteria?  
*Traditioneel: Laagste prijs.*
20. Wat zijn volgens u de grootste voor- en nadelen van traditionele - en innovatieve contractvormen?  
-

## VRAGEN AAN GEMEENTE NAARDEN

1. Wat voor soort organisatie is dit en wat is de omvang van deze organisatie?  
*Gemeente met ongeveer 17500 inwoners.*
2. Hoeveel aanbestedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWWsector?  
*Ongeveer 25 per jaar.*
3. In hoeverre bent u op de hoogte van de bestaande contractvormen en welke contractvormen past uw organisatie toe?  
*Ik ben redelijk op de hoogte van de bestaande contractvormen. Wij passen RAW bestekken, werkomschrijvingen, dienstenbestek, Beeld bestekken, Prestatie bestekken, Turnkey en Design en construct. De laatste twee maken eigenlijk geen wezenlijk verschil.*
4. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt?  
*In ongeveer 15% van de projecten wordt gebruik gemaakt van een innovatieve contractvorm. Daarin zijn beeldbestekken meegerekend.*
5. Is er in uw organisatie een stijgende lijn te zien in het innovatieve aanbesteden?  
*Ja.*
6. Wat is volgens u de ontwikkeling die er plaatsvindt in typen contractvormen?  
*Er komen steeds meer prestatie bestekken. De grotere opdrachtgevers zijn steeds meer volgend op de ontwikkelingen bij RWS.*
7. Welke aanbestedingsprocedures past uw organisatie toe en waarom?  
*Meervoudig onderhands en openbaar. Volgens de aanbestedingsregels. Om een goede binding te houden met aannemers en een langduriger binding te krijgen met de aannemers. Hierdoor krijgen de aannemers een prikkel goed te presteren.*

8. Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak worden toegepast?

*Nee.*

9. Wat ervaart u als de grootste knelpunten in het aanbestedingsproces?

*De factor tijd en dan vooral in het voortraject. Dit wordt vooral beïnvloed door inspraak en andere processen. Om subsidies te krijgen moet er voor een bepaalde datum gegund zijn (1 november) waardoor er een grote tijdsdruk kan optreden.*

10. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste redenen om voor een traditionele contractvorm te kiezen?

*Bekendheid met de systematiek en eenduidigheid. Er is veel ervaring mee en er kan gebruik worden gemaakt van moeder bestekken.*

11. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste redenen om voor een innovatieve contractvorm te kiezen?

*Snelheid en gebruikmaken van de kwaliteiten van aannemers.*

12. Hoe stelt u het PVE samen?

*Op basis van ervaring. Meenemen van eerdere werken.*

13. Hoe analyseert u de risico's?

*Voor grotere werken laten we dat doen door een ingenieursbureaus. Bij eigen omschrijvingen en bestekken laten we er ook collega's naar kijken.*

14. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?

*Verkeerde metingen en niet goed geïnventariseerd.*

15. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?

*Communicatief sterk en deskundig op zijn op alle gebied. Dit geldt voor*

*de gehele openbare ruimte maar ook voor gemeentelijke processen i.v.m. besluitvorming.*

16. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?

*Onbekendheid bij opdrachtgever. Resultaat verplichtingen zijn niet altijd duidelijk omschreven en voor discussie vatbaar.*

17. In hoeverre heeft u vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten?

*Dat is wisselend. Ik ken goede en slechte voorbeelden.*

18. Welke selectiecriteria hanteert uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten?

*Ervaringen en de slechtste aanbieder doet bij een volgende aanbieder niet mee. Daarvoor wordt dan weer een ander uitgenodigd.*

19. Welke gunningcriteria hanteert uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten en wat vindt u van de gunningcriteria?

*Tijdschema en werkplannen. Verder afhankelijk van het werk tekeningen en berekeningen.*

20. Wat zijn volgens u de grootste voor- en nadelen van traditionele - en innovatieve contractvormen?

*Voordelen traditionele contractvorm:*

*- Bekendheid en duidelijke regelgeving bekend bij opdrachtgever en aannemer.*

*Voordelen Innovatieve contractvorm:*

*- Beter gebruikmaking van de marktwerking.  
- Aannemer is creatief met duurzame oplossingen.  
- Gebruikmaking van de expertise van de aannemer.*

*Nadelen traditionele contractvorm:*

- *Langdurig proces.*
- *Geen gebruik van creativiteit en de marktvoordelen van aannemer.*

*Nadelen innovatieve contractvorm:*

- *Er is een grijsgebied niet alles is eenduidig en er is onbekendheid.*
- *Gemeentelijke bestuurlijke processen, bezwaar en beroep procedures en het afwegen van belangen zijn niet altijd goed in te passen.*

---

## 1.9 BIJLAGE 3 BEANTWOORDING VRAGEN AANNEMERS

---

### VRAGEN AAN HEIJMANS

1. Wat voor soort organisatie is dit en Wat is de omvang van deze organisatie?  
*Dedicated beheer en onderhouds bv die als general contractor (risicodragend) samen met andere dochterorganisaties binnen de Heijmans organisatie beheer en onderhoud uitvoert voor met name de publieke, maar ook de private markt. Totaal 13 medewerkers binnen HIM, 7.500 binnen Heijmans.*
2. Hoeveel aanbiedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW sector en hoeveel werk haalt u uiteindelijk binnen?  
*Moeilijk te zeggen, een groot aantal in combinatie, als toeleverancier van onderdelen, maar ook een aantal geheel zelf als Heijmans Infra Management bv. Per jaar in totaal zo'n 40. Over scoringspercentages kan ik helaas niets vermelden.*
3. In hoeverre bent u op de hoogte van de bestaande contractvormen?  
*Niet meer of minder dan nodig is.*

4. Met welke contractvormen heeft uw organisatie te maken gehad?  
*Met name UAV GC, UAV*
5. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt en verwacht u in de aankomende jaren vaker met innovatieve contractvormen te maken te krijgen?  
*Wij schrijven enkel in op innovatieve contracten, dus alle*
6. Wat is volgens u de ontwikkeling die er plaats vindt in typen contractvorm?  
*Er is een sterke tendens dat opdrachtgevers meer operationele zaken en daarmee ook risico's aan de markt willen overlaten. Liefst meerdere oude contracten geïntegreerd in één nieuwe. Soms met succes. Als het mis gaat, gaat het bij de aanbesteding/contract mis. Ik zie veel situaties waarin opdrachtgevers een andere rol van de markt vraagt, maar zelf in z'n oude rol blijft zitten. Dat werkt niet.*
7. Welke aanbestedingsprocedures heeft u mee te maken en schrijft u op in?  
*Wij schrijven nooit voor laagste prijs in. Bij kwaliteitsaanbestedingen wordt met name met EMVI aanbestedingen gewerkt, al dan niet openbaar, al dan niet met voorselectie.*
8. Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak worden toegepast?  
*Ik neem aan aanbestedingsprocedures? Ik neem waar dat met het aanbesteden van integrale contracten niet meer volstaan kan worden met RAW bestekken omdat de benodigde raakvlakprocessen hier niet in beschreven kunnen worden. Vandaar dat er op prijs kwaliteit (EMVI) wordt aanbesteed. Vaak wordt door middel van een fictieve hoeveelhedenlijst conform RAW nog geprobeerd houvast te hebben op de ingediende prijzen, maar dit leidt meer tot discussie (de reden voor vasthouden aan RAW is vaak wantrouwen richting de markt, terecht of onterecht) dan dat het tot succesvolle contracten komt.*



9. Wat ervaart u als de grootste knelpunten in het aanbestedingsproces?  
*Het schuiven met briefjes. Aanbesteden van innovatieve contracten op een traditionele manier en te weinig oog hebben voor de vertrouwensrelatie, die al begint voordat er gegund wordt.*
10. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen om voor een traditionele contractvorm te kiezen?  
*De wijze waarop de opdrachtgevende organisatie en de markt is georganiseerd. Traditionele organisaties spreken een traditionele taal, denken in traditionele verhoudingen en besteden dus ook zo aan. En natuurlijk de vraag die je wilt stellen. Voor potloden ga je niet innovatief aanbesteden. Vraag je om inspanningen, besteed je traditioneel aan. Vraag je om prestaties, kom je niet verder met traditionele vraagstellingen.*
11. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen om voor een innovatieve contractvorm te kiezen?  
*Innovatief is in mijn ogen een ander woord voor nieuw. Een nieuwe vraag, of een nieuw gestelde vraag. Innovatief is natuurlijk relatief, maar bij een innovatieve contractvorm wordt je gedwongen op een andere wijze naar je behoeften te kijken. De vraag is leidend, niet het proces. Bij traditioneel aanbesteden bepaalt de procedure de kaders, niet de vraag.*
12. Hoe analyseert u de risico's?  
*Met gezond verstand, op basis van zoveel mogelijk verschillend soortige bronnen. Vaak RISMAN methode.*
13. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij traditionele contractvormen?  
*Goed lezen. Kennis van jurisprudentie. Precies doen wat gevraagd wordt.*
14. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
*Een goed uitgevoerd traditioneel contract behoeft geen faalfactoren te hebben. Hoe meer prestaties worden verwacht in plaats van een inspanningen, hoe meer een traditioneel contract leidt tot problemen.*
15. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?  
*Kennis van de vraag van de klant. Kennis van de achtergrond van de vraag van de klant. Gevoelig zijn voor belangen en verwachtingen aan beide zijden van het contract, deze te kennen, te respecteren en daarnaar te handelen. Altijd.*
16. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
*Gebrek aan het genoemde onder 15). Geen direct voorbeeld.*
17. In hoeverre hebt u momenteel vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*In de expertise redelijk vertrouwen. In de ambities minder. Het is een dynamiek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Teleurstellingen wegen zwaarder dan mooie momenten. Dat schaadt het vertrouwen en dus het succes. Ik vraag me af of de medewerkers binnen de aannemerij het tempo van ontwikkeling van innovatieve contracten kan bijhouden.*
18. In hoeverre hebt u momenteel vertrouwen in de expertise van de opdrachtgevers bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*Zelfde als bij 17. De vraag moet bij de opdrachtgevers vandaan komen. Een ondankbare taak, maar zo is de realiteit. Unsolicited Proposals zijn dun gezaaid.*
19. Wat vindt u van de selectie criteria die worden gehanteerd bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*Dat wisselt. Enige negatieve ervaring die ik zelf heb is het criterium dat je een innovatief beheer en onderhoudscontract afgerond moet hebben. En deze ontwikkeling is minder oud als de doorlooptijd van onze contracten. Ik voer er dus al wel veel uit en heb ervaring, maar nog geen één afgerond. Ik*



*werd dus niet geselecteerd, tot verbazing van de opdrachtgever overigens. Verder is het mijn ervaring dat de selectiecriteria erg mager zijn en dat bij bijvoorbeeld RWS iedereen wordt geselecteerd, met name na lobby vanuit MKB.*

20. Welke gunningcriteria ondervindt uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten en vindt u deze criteria nog wel reëel?  
*Geen mening.*

21. Wat zijn volgens u de grootste voor- en nadelen van traditionele - en innovatieve contractvormen?  
**ZIE VOORGAANDE ANTWOORDEN.**

## **VRAGEN AAN BTL**

1. Wat voor soort organisatie is dit en Wat is de omvang van deze organisatie?  
*BTL Advies is een ingenieursbureau waarin tuin- en landschapsarchitecten en omgevingsadviseurs samenwerken aan een breed scala aan opdrachten. Binnen ons bureau werken ca. 40 adviseurs (tuin- en landschapsarchitecten, ecologen, beleidsadviseurs, technici en beheeradviseurs) samen aan een breed scala aan plannen voor overheden en private partijen.*

2. Hoeveel aanbiedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW sector en hoeveel werk haalt u uiteindelijk binnen?  
*Daar doen wij gaan uitspraken over naar externen.*

3. In hoeverre bent u op de hoogte van de bestaande contractvormen?  
*Wij hebben als doelstelling het actief volgen en initiëren van innoverende contractvormen. BTL Advies heeft in het verleden als een van de eerste partijen gewerkt met beeldbestekken, prestatiebestekken voor gemeentes en heeft recentelijk het RAW garantiebestek ontwikkeld.*

*Daarnaast gebruiken we actief de mogelijkheden die de markt en kenniscentra (zoals CROW) bieden. Gedacht kan worden aan RAW*

*Raambestek (OMOP), UAV-gc contracten voor aanleg en onderhoud.*

4. Met welke contractvormen heeft uw organisatie te maken gehad?  
*Onze organisatie heeft voornamelijk te maken met opdrachten die middels een offerteaanvraag worden ingekocht. Hieraan zijn geen landelijke regels aan verbonden, wel zijn vaak de interne inkoopvoorwaarden van toepassing.*

*In geïntegreerde contracten (Design, Construct, Build, Engeneering, Maintain etc.) hebben wij vaak een sturende rol in het ontwerp, de aansturing, de controle en/of de technische uitwerking. Deze contracten zijn meestal volgens de UAV-gc 2005 aanbesteed.*

5. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt en verwacht u in de aankomende jaren vaker met innovatieve contractvormen te maken te krijgen?  
*Wij adviseren opdrachtgevers intensief, waarbij in een aantal gevallen een innovatief contract wordt opgesteld. Het is niet exact toe te wijzen wat voor percentage dit is, maar naar verwachting wordt ca. 20% van de contracten gekozen voor innovatie.*

*Wij worden tevens uitgenodigd in te schrijven of te ondersteunen bij inschrijving voor opdrachten. In de meeste gevallen geschiedt dit traditioneel middels een offerteaanvraag. In een relatief klein aantal gevallen is sprake van innovatie.*

6. Wat is volgens u de ontwikkeling die er plaats vindt in typen contractvorm?  
De verschuiving van verantwoordelijkheid van de opdrachtgever naar de opdrachtnemer. De opdrachtgever heeft steeds meer behoefte aan kennis en ervaring uit de markt, omdat deze in de eigen organisatie niet meer aanwezig is (regisseren).

7. Welke aanbestedingsprocedures heeft u mee te maken en schrijft u op in?

*Wij adviseren bij veel aanbestedingen, welke in de GWW vrijwel allen volgens de ARW 2005 worden aanbesteed. In een enkel geval wordt gerefereerd aan de BAO of interne inkoopvoorwaarden. Voor de gunning adviseren we vaak aan te besteden op prijs én kwaliteit, de zogenaamde Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI).*

*Bij opdrachten waarop wij inschrijven is meestal geen aanbestedingsreglement van toepassing. De te volgen procedure is in de aanvraag vermeld.*

8. Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak worden toegepast?  
*Bij opdrachten waar wij adviseren gaan wij uit van een gedegen en juridisch correcte regelgeving, zoals de BAO en het ARW 2005. Dit is ons uitgangspunt, waarin nauwelijks een ontwikkeling zit. Het aanbesteden op prijs en kwaliteit wordt steeds meer toegepast.*
- Bij opdrachten waar wij op inschrijven is nauwelijks een ontwikkeling te zien.*
9. Wat ervaart u als de grootste knelpunten in het aanbestedingsproces?  
*Bij opdrachten waar wij adviseren zijn de risico's het grootst waar de opdrachtgever niet exact weet wat er moet gebeuren, wat het resultaat moet zijn en wat de scope is (hoeveelheid, onderwerp etc.)*
- Bij opdrachten waar wij op inschrijven zijn de risico's het grootste wanneer grote keuzes onvoldoende duidelijk zijn (huidige tekeningen zijn goed of slecht getekend) of zaken die gedurende de uitvoering pas duidelijk worden (aantal besprekingen, aantal RAW bestekken etc).*
10. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen om voor een traditionele contractvorm te kiezen?  
*De werkzaamheden zijn goed te omschrijven in de beschikbare regelgeving*

*en bestekvormen. De werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de opdrachtnemer zijn beperkt en blijven voornamelijk bij de opdrachtgever.*

11. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen om voor een innovatieve contractvorm te kiezen?  
*Meerwaarde moet in de uit te voeren werkzaamheden zitten. Afhankelijk van deze werkzaamheden kan gekozen worden voor een (innovatieve) contractvorm. De verantwoordelijkheden liggen vooral bij de opdrachtnemer, waarbij de opdrachtnemer zijn/haar kennis en ervaring kan inzetten.*
12. Hoe analyseert u de risico's?  
*Voor kleinere opdrachten wordt afgewogen wat de risico's zijn en hoeveel tijd deze kosten.*
- Bij grote projecten wordt het risico benoemd, alsmede de manier waarop dit risico beheerst wordt. Deze beheersingsmaatregelen kunnen in prijs of uren worden bepaald.*
13. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij traditionele contractvormen?  
*Traditionele vakkennis van het onderhavige onderwerp.*
14. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
*Vooraf kun je in bepaalde gevallen niet alles weten (in de scope) of is de exacte werkwijze niet per definitie vast te leggen (hoe uit te voeren). Dit kan vooraf veel tijd kosten en vervolgens prijsverhogend werken bij aanbesteding, alsmede dat de werkwijze in de praktijk toch wordt aangepast.*
15. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?  
*Naast traditionele vakkennis van het onderhavige onderwerp zijn de*

*volgende aspecten van belang: organisatievermogen, communicatie, coördinatie (van verschillende typen werkzaamheden), capaciteit hebben om pro-actief te werken (dus niet afwachten, maar voorstellen doen).*

16. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?

*In onze ervaring gebeurt het soms dat zowel opdrachtgever als opdrachtnemer in hun oude, traditionele rol vervallen. Hiermee verschuiven de oorspronkelijk bedoelde taken en verantwoordelijkheden, waarmee de mogelijkheden uit het contract niet worden benut. Dit betekent dat het resultaat in de praktijk, het proces om hiertoe te komen en/of de communicatie niet optimaal verlopen.*

17. In hoeverre hebt u momenteel vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten?

*Een deel van de groene sector kan goed inschrijven op innovatieve contracten. Het grootste deel is hiervoor echter nog in ontwikkeling. Zij hebben moeite aan de voorwaarden en de inschrijving te voldoen. Door duidelijk aan te besteden en evt. te ondersteunen voor de aanbesteding (door een soort inlichtingen te geven) kan de sector worden getraind en opgeleid in het werken volgens innovatieve contracten. In de eerste plaats moet de bereidheid bij de aannemer zijn om te ontwikkelen.*

18. In hoeverre hebt u momenteel vertrouwen in de expertise van de opdrachtgevers bij het aanbesteden van innovatieve contracten?

*Bij de opdrachtgevers waar wij adviseren is deze expertise niet of niet volledig aanwezig, dat is de reden dat wij ondersteuning bieden.*

*Vanuit andere bronnen horen we dat met name grote organisaties voldoende kennis en ervaring hebben deze contracten aan te besteden. Bij kleinere organisaties wordt regelmatig aanbesteed met innovatieve contracten, waarin veel onduidelijkheden en onredelijkheden zijn opgenomen.*

19. Wat vindt u van de selectie criteria die worden gehanteerd bij het aanbesteden van innovatieve contracten?

*Bij innovatieve contracten is vaak sprake van goede selectie- en gunningscriteria. Dit is overigens essentieel om de juiste partij te kunnen selecteren.*

20. Welke gunningcriteria ondervindt uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten en vindt u deze criteria nog wel reëel?

*Onder meer: communicatie, participatie, referentieprojecten, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid. Meestal zijn de criteria reëel.*

*Bij contracten die wij aanbesteden is vaak van toepassing: communicatie, kwaliteitsborging, omgang met inzet SW-medewerkers, omgang met verbetervoorstellen, duurzaamheid, klachtafhandeling etc etc. Wij streven hierbij naar reële en passende criteria. Dit betekent niet dat het altijd makkelijk is voor een opdrachtnemer eraan te voldoen of een meerwaarde te bieden, maar wel dat het van nut is bij de organisatie en uitvoering van de werkzaamheden.*

21. Wat zijn volgens u de grootste voor- en nadelen van traditionele - en innovatieve contractvormen?

*Er zijn geen voor- en nadelen te noemen voor traditionele en innovatieve contractvormen zonder een voorbeeld. Elke contractvorm is bij een bepaald onderwerp (type werkzaamheden) de beste. Wij adviseren per situatie te kijken naar het doel en van daaruit de voor- en nadelen te bepalen en hiermee de meest geschikte contractvorm te bepalen.*

## VRAGEN AAN PIUS FLORIS BOOMVERZORGING AMSTERDAM

1. Wat voor soort organisatie is dit en Wat is de omvang van deze organisatie?  
*Onze organisatie, Pius Floris Boomverzorging Amsterdam, is een bedrijf op het gebied van boomverzorging. Wij zijn onderdeel van een franchise organisatie welke 10 vestigingen heeft in Nederland en op het vakgebied marktleider is.  
In de vestiging Amsterdam zijn een kleine 30 mensen werkzaam.*
2. Hoeveel aanbiedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW sector en hoeveel werk haalt u uiteindelijk binnen?  
*Onze organisatie maakt ± 900 offertes per jaar wat uiteindelijk resulteert in een omzet van ± € 3.000.000,00.*
3. In hoeverre bent u op de hoogte van de bestaande contractvormen?  
*Wij zijn van de meest voorkomende contractvormen op de hoogte zoals, Offertes met eigen voorwaarden.  
Offertes met werkschrijving gemeente.  
Bestek frequenties conform CROW.  
Bestek beeld conform CROW.  
Bestek open posten.  
Voor alle vormen geldt één op één, meervoudig onderhands, openbaar.  
En dan nog vormen als construct en design.*
4. Met welke contractvormen heeft uw organisatie te maken gehad?  
*Wij komen alle vormen tegen.*
5. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt en verwacht u in de aankomende jaren vaker met innovatieve contractvormen te maken te krijgen?  
*Ik schat in dat het op dit moment niet veel meer zal zijn dan 10 %, maar verwacht dat het aantal wel toe zal nemen.*
6. Wat is volgens u de ontwikkeling die er plaats vind in typen contractvorm?  
*Naar mijn idee is er een ontwikkeling gaande waarin men naar een contractvorm toe wil waarin men streeft naar meer kwaliteit en meer verantwoordelijkheid voor de aannemer. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn een garantiebestek.*
7. Welke aanbestedingsprocedures heeft u mee te maken en schrijft u op in?  
*Enkelvoudig onderhands.Meervoudig onderhands  
Openbaar zonder selectie.  
Openbaar met voorafgaande selectie.*
8. Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak worden toegepast?  
*Men neigt naar minder openbaar, omdat toch vaak blijkt dat deze bestekken voor de opdrachtgevende organisatie heel intensief zijn qua begeleiding en juridische ondersteuning.*
9. Wat ervaart u als de grootste knelpunten in het aanbestedingsproces?  
*De omschrijvingen van de uit te voeren werkzaamheden en de inschrijvingsvereisten.*
10. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen om voor een traditionele contractvorm te kiezen?  
*Helderheid en duidelijkheid.*
11. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen om voor een innovatieve contractvorm te kiezen?  
*Het geeft organisaties de kans om ook met innovatieve ideeën werk te genereren en is een goede stimulans om de diverse vakgebieden op een hoger plan te brengen.*

12. Hoe analyseert u de risico's?  
*Welke risico's.*
13. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij traditionele contractvormen?  
*Aantoonbare vakbekwaamheid door middel van certificaten en het juiste opgeleide personeel.*
14. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
*De grootste faalfactor naar mijn mening bij alle contractvormen is voldoende vakbekwaam toezicht welke ook gemandateerd is om sancties op te leggen en dat dan ook daadwerkelijk doet.  
Indien er b.v. op snoeiwerk ingeschreven wordt voor een prijs waarvan gedacht wordt dat het niet kan zal er extra opgelet moeten worden en moet men ook kijken of er op de juiste wijze en voldoende wordt gesnoeid. Men mag dus geen rafels zien er mag niet door takkragen gezaagd zijn en het afgesproken percentage moet gehaald worden.*
15. Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?  
*Zeer grote mate van vakbekwaamheid en creativiteit alsmede voldoende administratieve en juridische ondersteuning.*
16. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?  
*Zie vraag 14 ook de opdrachtgever moet in kunnen schatten of de innovatie zal werken.*
17. In hoeverre hebt u momenteel vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*De aannemerij is zeer actief in het ontwikkelen van alternatieven aangezien dat een kans is. Ik heb daar veel vertrouwen in.*
18. In hoeverre hebt u momenteel vertrouwen in de expertise van de opdrachtgevers bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*Gezien de ontwikkelingen in de markt ben ik daar meer sceptisch over aangezien er bij veel opdrachtgevers specifieke vak kennis verloren gaat en men dan moeilijker de consequenties van het innovatieve contract kan inschatten. Noord-Zuid lijn, HSL lijn.*
19. Wat vindt u van de selectie criteria die worden gehanteerd bij het aanbesteden van innovatieve contracten?  
*Die zijn naar mijn mening zo verschillend dat er niet een eensluidend antwoord op te geven is*
20. Welke gunningcriteria ondervindt uw organisatie veelal bij het aanbesteden van innovatieve contracten en vindt u deze criteria nog wel reëel?  
*Veelal is toch uiteindelijk de prijs bepalend en dat is, als men voor een alternatieve manier wenst te gaan b.v. kwaliteit, niet altijd reëel.  
Een goede zou zijn om het werk wellicht eens te gunnen aan degene die het dichtst bij de directieraming zit of het dichtst bij de gemiddelde middenprijs.*
21. Wat zijn volgens u de grootste voor - en nadelen van traditionele - en innovatieve contractvormen?  
*Traditioneel frequentie bestek: voordeel; helder en duidelijk                      nadeel; er moet voldoende toezicht zijn*  
  
*Innovatief: voordeel; hoge kwaliteit                      nadeel; wellicht een wat hogere Prijs.*

