

Eerste Kamer

8 juli 2008

De nieuwe Aanbestedingswet (30.501) is in de Eerste Kamer op geharnast verzet gestuit. De wet is eerder unaniem door de Tweede Kamer aanvaard, maar de meerderheid van de Eerste Kamer verwierp dinsdagavond 8 juli 2008 de wet. Voor stemden alleen de fracties van CDA, SGP, ChristenUnie en de VVD'er Hermans.

Niet alleen de oppositiepartijen VVD, SP, D66 en GroenLinks stemden tegen, maar ook regeringspartij PvdA onthield zijn stem aan de wet. PvdA-woordvoerder Van Driel vond de kwaliteit van de wet te slecht. Hij zag weinig heil in een oplossingsgericht voorstel van zijn CDA-collega Franken. Deze had de instemming van de minister verworven met zijn voorstel in een novelle vast te leggen dat de wet maar drie jaar van kracht zou zijn en dat in de tussentijd zou worden gewerkt aan verbetering. Ook had Franken de minister gewonnen voor zijn voorstel om een onafhankelijk klachtenloket voor het midden- en kleinbedrijf in te stellen. De minister waarschuwde dat zij niet meer aan dit loket zou meewerken als de wet zou worden verworpen. Ook wees de minister erop dat verwerping van de wet betekent dat er geen integriteitstoets komt voor ondernemers die inschrijven op aanbestedingen van de overheid.

In de eerste ronde van het debat kreeg minister Van der Hoeven van Economische Zaken een lawine van kritische opmerkingen te verwerken. Belangrijkste kritiekpunt betrof het feit dat de wet eigenlijk inhoudelijk niets regelt. Alle regelgeving komt te staan in twee algemene maatregelen van bestuur* en een dertiental procedures. Voor de regeringspartijen CDA en PvdA was dit een reden om aan te dringen op een geheel nieuwe wet over enkele jaren. Deze fracties zijn er ook voor om de grens van aan te besteden leveringen en diensten (nu 50.000 euro) sterk te verhogen. Een verhoging tot 100.000 of 150.000 euro zal heel veel bezwaren wegnemen, oordeelde senator Franken.

Volgens de PvdA-senator Van Driel zien alleen aanbestedingsjuristen brood in de wet vanwege de verwachte hoeveelheden procedures. De PvdA is ook bang dat de ingewikkelde wetgeving ertoe zal leiden dat alleen nog op prijs wordt geselecteerd en kwaliteit en innovatie buiten beeld raken. Van Driel verwees naar de schrijnende situatie in de thuiszorg als gevolg van de ingevoerde verplichte aanbesteding van diensten. Volgens de PvdA-senator moet een nieuwe wet niet alleen de concurrentie bevorderen, maar ook zorgen voor meer werkgelegenheid, sociale samenhang, een beter milieu en welvaart voor de hele bevolking.

Mevrouw Kneppers zei namens de VVD-fractie dat in de Aanbestedingswet de balans zoek is met als gevolg dat de regelgeving voor aanbestedende dienst en teveel bureaucratie met zich meebrengt en voor ondernemers de toegang tot de markt te ingewikkeld is en blijft. Ook op het punt van de rechtsbescherming vindt de VVD de wet tekortschieten. De gunning is voorbij als er een uitspraak komt in een klachtenprocedure. Mevrouw Kneppers vond het vreemd dat de regering nu gebruik van een nieuwe TenderNed verplicht bij aanbestedingen, terwijl er met subsidie van de overheid al een digitale Aanbestedingskalender bestaat.

Senator Reuten van de SP, die mede namens de Partij voor de Dieren sprak, stelde voor aan de regering om het wetsvoorstel in te trekken en over een half jaar met een beter voorstel te komen. Reuten vond het een flinterdun wetsvoorstel, terwijl hij had becijferd dat het per jaar toch om een bedrag van 145 miljard euro gaat van aan te besteden diensten, leveringen en werken.

SGP-woordvoerder Van den Berg, die mede namens de ChristenUnie sprak, herinnerde eraan dat de teleurstelling over de wet in het bedrijfsleven groot is. Hij zag echter een lichtpuntje in het feit dat de AMvB's een voorhangprocedure kennen, zodat er toch sprake kan zijn van parlementaire controle. Namens GroenLinks verbaasde senator Laurier zich over het gemak waarmee de Tweede Kamer het wetsvoorstel heeft aangenomen. Hij zette net als andere sprekers vraagtekens bij de toegankelijkheid en de handhaafbaarheid van de regels. Ook nam hij het op voor ambtenaren die kritiek hadden geuit op de wet in een pagina-grote advertentie in de Volkskrant. Een integere ambtenaar wijst de minister op risico's van voorgenomen wetgeving, zei Laurier.

Zoals eerder vermeld schetste CDA-senator Franken een mogelijke uitweg voor de regering. De evaluatie over drie jaar zou kunnen dienen als horizonbepaling. Dat zou inhouden dat de regering al snel met het voorbereiden van een nieuwe wet begint, waarin alle aanbestedingsregels worden opgenomen. Deze opstelling kwam de CDA-senator te staan op kritiek van zijn collega Schouw van D66. Waarom een lege wet aannemen en niet meteen aandringen op een betere wet?, vroeg Schouw. Franken gaf toe dat de nieuwe wet niet goed is, maar wel minder slecht dan de huidige wet. Ook het CDA vindt dat normen eigenlijk niet in AMvB's horen. Maar hij wilde op dit punt stap voor stap vooruitgang boeken.

conceptueel bouwen

Een kijkje in de toekomst van de bouwsector

Tekst: **Wiebe Witteveen***

Conceptueel bouwen lost de problemen van de bouwsector het beste op, meent Pieter Huijbregts.

In juli konden de leden van de NieuwBouw kennismaken van de visie van Pieter Huijbregts over de ontwikkeling van de bouwsector. Naar zijn mening zijn de huidige initiatieven zoals het verbeteren van management- en kwaliteitssystemen (Systems Engineering), verbeteren van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Bouwreflectie) en standaardisering in rollen en samenwerkingsvormen (VISI), symptoombestrijding die de problemen in de bouwsector niet oplossen. De bouwsector moet overstappen naar een ander marktmodel: conceptueel bouwen.

Verkeerd marktmodel De problemen van de bouwsector zijn bekend: projecten duren te lang en zijn te duur, producten zijn niet afgestemd op de vraag, de sector kent hoge faalkosten en weinig leereffecten, is weinig innovatief, kent een tekort aan (vak)mensen, een beperkt rendement en heeft een slecht imago. De oorzaak van de problemen zoekt Huijbregts in het marktmodel, ofwel de manier waarop vraag en aanbod elkaar ontmoeten. Het marktmodel in de bouwsector stamt nog uit de vorige eeuw, waarin bouwen een ambacht

was. Inmiddels is de wereld radicaal veranderd, maar de manier waarop men in de bouwsector zaken doet, lijkt nog veel op het pre-industriële tijdperk. Elk project wordt namelijk benaderd als een 'uniek' project, waarbij de klant initieert en bedrijven capaciteit bieden om problemen op te lossen.

Conceptueel bouwen Hoe moet het dan wel? De kern van conceptueel bouwen is dat de klant kiest uit concepten die zijn ontwikkeld door de aanbieders. Deze concepten worden dan vervolgens op maat gesneden op de behoefte van de klant (zie kader). Dit heeft allerlei voordelen. Het ontwerp- en bouwproces kan beter worden beheerst met als gevolg een beter resultaat tegen lagere kosten. Partijen kunnen zich daadwerkelijk gaan onderscheiden op basis van kwaliteit in plaats van alleen op prijs. En het past goed bij de bouwsector, want bouwwerken zijn geen commoditeiten zoals mobiele telefoons. De concepten moet dus wel op maat kunnen worden gesneden.

Strategische samenwerking Als conceptueel bouwen zo geweldig is, waarom

gebeurt het dan niet? Huijbregts wijst hier op de vragers én de aanbieders. Opdrachtgevers moeten bij het formuleren van hun vraag goed rekening houden met de op de markt aanwezige concepten. Hier ligt een belangrijke rol voor de inkoopers, die de markt goed moeten kennen en voor de aanbieders die overzicht van de markt moeten bieden. Het interessante van deze benadering is dat het erg goed past bij de maatschappelijke vraag om een kleinere overheid. Hoe unieker een bouwproject namelijk is, hoe meer begeleiding en interactie van de opdrachtgever nodig is. Vragers kennen bovendien een vaak korte tijdshorizon van projecten in combinatie met de laagste prijs. Beter is om langlopende samenwerkingsverbanden aan te gaan, zodat investeringen kunnen worden terugverdiend (hier haakt het Living Building Concept op aan). Dit laatste geldt overigens ook voor hoofdaannemers. Ook zij selecteren hun leveranciers nog vaak per project op de laagste prijs.

Aanbieders moeten zich verder gaan toeleggen op concepten waarmee ze zich onderscheiden van hun concurrenten. Door conceptontwikkeling worden aanbieders gedwongen om strategisch te gaan samenwerken en meer aan R&D te doen. Zo worden onnodige en niet-efficiënte schakels uit de waardeketen verwijderd. Standaardisatie (zowel voor productie als kwaliteitssystemen) wordt opgezet in de conceptketen. In dit nieuwe marktmodel zal marketing ook de plaats krijgen die zij verdient (zoals José van der Loop betoogde in Building Innovation van april 2007). De inkoopers van de opdrachtgevers moeten immers worden geïnformeerd over de concepten van de aanbieders. Conceptueel bouwen is volgens Huijbregts geen filosofie die achter een bureau is uitgewerkt, maar een die reeds in de praktijk bestaat. Meer dan 250 bedrijven zijn zo al actief. Hij verwacht dat binnen 10 à 15 jaar zo'n 80 procent van de bouw op deze manier gerealiseerd wordt. Om dat te bereiken zijn aanbieders van concepten zich aan het organiseren in het Netwerk Conceptueel Bouwen. Wie meer wil weten kan terecht op www.conceptueelbouwen.nl.

**Wiebe Witteveen werkt bij Rijkswaterstaat en is bestuurslid van de NieuwBouw.*

Voorbeelden van conceptueel bouwen op verschillende abstractieniveaus:

- De drijvende stad van Dura Vermeer en anderen. Een stad waarin wonen, werken, recreëren en waterberging samen gaan. In de visie van Dura Vermeer vereist lang niet elke menselijke activiteit vaste grond en hoeft de bodem niet langer de drager van activiteiten te zijn.
- De stadswoning van Heijmans. In heel korte tijd kunnen deze woningen worden neergezet uit prefab-elementen, inclusief isolatiemateriaal en metsel- en voegwerk. Dit maakt de woningen niet alleen snel gebruiksklaar, maar ook betaalbaar.
- ModieSlab van Betonson en anderen. ModieSlab is een wegdek dat bestaat uit betonplaten opgebouwd uit verschillende open lagen met daaronder afwateringskanaaltjes voor een snelle afvoer van regenwater. Door de zeer open betonstructuur gaat dit sneller dan bij het nieuwste Zoab-asfalt. Deze kanaaltjes worden ook gebruikt voor reiniging van het wegdek en als ruimte voor intelligente functies zoals detectering en signalering.

ZES VRAGEN OVER



"DE CRUX IS DAT ER GEEN TWEEDELING IS, MAAR EEN GLIJDENDE SCHAAL VAN TRADITIONEEL AANBESTEDEN NAAR DE MEEST VERGAANDE GEÏNTEGREERDE CONTRACTVORM."

Ir. Dennis A.E. Christmas MMC
Twynstra Guddé
adviseurs en managers.

► 1. Wat is er mis met bestaande contract/aanbestedingsvormen?

De bouwwereld lijkt verdeeld over wat er mis is met de bestaande aanbestedingsvormen. Er zijn volgens ons twee grote kampen: zij die voor integrale contractvormen zijn (zoals Design & Built, DBFMO, etc.) en een groep die er faliekant tegen zijn. Deze kampen bestrijden elkaar te vuur en te zwaard. Het zijn de 'Modernen' tegen de 'Traditionelen'.

Kort gezegd is het verwijt van de Traditionelen dat de Modernen de wereld nodeloos ingewikkeld en duur maken door alles rondom het gebouw persé in één aanbesteding te willen proppen. Gelijktijdig krijgt de marktpartij een grote rol in het creëren van de oplossing. De opdrachtgever moet zich niet zo bemoeien met het gebouw. Het volstaat om globaal te omschrijven wat voor een gebouw gevraagd wordt, dan komt het wel goed. De Modernen werpen tegen dat door het opknippen van het hele ontwikkelingsproces er veel onnodige faalkansen worden ingebouwd. Om dergelijke risico's te beheersen proberen opdrachtgevers steeds beter te specificeren. Dat gedetailleerd omschrijven heeft echter een tegengesteld effect: door de oplossing minutieus voor te schrijven neemt de kans op fouten juist toe. "Over iedere vergeten spijker hebben we dan een discussie", verzuchtte een bouwdirecteur eens. De crux is natuurlijk dat er geen weedeling is, maar een glijdende schaal van traditioneel aanbesteden naar de meest vergaande geïntegreerde contractvorm. Afhankelijk van de specifieke situatie van de opdrachtgever, de context waarin het project moet worden gerealiseerd en de aard van de opgave kies je de aanbestedingsvorm en het contract dat daar het beste bij past. Sinds 2006 is daar het Living Building Concept bijgekomen. Er is dus helemaal niets mis met de huidige aanbestedingsvormen! Opdrachtgevers moeten echter wel een weloverwogen keuze maken welke aanbestedingsvorm het meest passend is voor hun huisvestingsvraag.

► 2. Wat is in kort bestek het Living Building Concept? Voor welk type projecten is het bedoeld?

Living Building Concept (LBC) is geen nieuwe contract/aanbestedingsvorm. Met het LBC wordt een totaal andere organisatie van het bouwproces voorgestaan. De huidige bouwwereld is heel sterk vraaggeoriënteerd. De opdrachtgever vraagt de aannemer een specifieke oplossing te maken. Zoals hierboven al aangestipt gaat dit meestal gepaard met een gedetailleerde omschrijving van de oplossing in een bestek en tekeningen. Je zou kunnen zeggen dat er eenmalig een prototype van de eindoplossing wordt gemaakt, met alle kinderziekten en fouten die een prototype nu eenmaal heeft. Vergelijk het maar eens met de auto-industrie. Niemand verwacht dat een glimmend gepresenteerde conceptcar van BMW of Renault zo de beursvloer afrijdt, aan alle veiligheidsvoorschriften voldoet, etc. Voordat een nieuw model de weg opgaat, is nog een jarenlange productontwikkeling nodig.

Het LBC gaat ervan uit dat in de bouwwereld veel meer op dezelfde manier kan worden gewerkt. De leveranciers van bouwproducten werken samen om kwalitatief goede, werkende producten te maken. Mijs inziens begint dat aan de technische kant van het gebouw, de integratie van de bouwproducten tot een gebouw. Als de assemblage wordt geoptimaliseerd door ketensamenwerking zullen gebouwen tegen veel lagere kosten gerealiseerd kunnen worden. Alleen al omdat de faalkosten sterk dalen.

Het is dan wel van belang dat de opdrachtgever goed kan omschrijven wat voor soort gebouw hij nodig heeft. Door deze omschrijving oplossingsvrij te specificeren krijgen marktpartijen de kans om optimaal binnen hun eigen productieproces de kwaliteit te optimaliseren. Zo krijgt de opdrachtgever een beter gebouw tegen lagere kosten en blijft er budgettaire ruimte om extra wensen te realiseren.

Het LBC is niet gebonden aan een bepaald type projecten. Het gaat om het omkeren van de keten, waarin de aanbieder de specificatie van de oplossing maakt op basis van de eisen en wensen van de opdrachtgever. De bouwwereld zal veranderen van een vraaggestuurd aanbod naar een aanbodgestuurde vraag.

► 3. Dat betekent dus dat ook opdrachtgevers anders moeten gaan werken?

Opdrachtgevers moeten ophouden met specificeren en de samenwerking met marktpartijen zoeken. Een LBC-aanbesteding verloopt daarom anders dan een reguliere aanbesteding. Bij de meeste aanbestedingsvormen wordt het contract gesloten op basis van een vooraf overeengekomen eindoplossing. Deze oplossing wordt in maat en getal vastgelegd. Bij het LBC wordt de eindoplossing pas vormgegeven nadat het contract afgesloten is. Binnen de randvoorwaarden van het contract wordt in samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer het gebouw ontwikkeld. De opdrachtnemer is ervoor verantwoordelijk oplossingen aan te dragen op basis van een outputspecificatie, de opdrachtgever beoordeelt of deze voorstellen passen bij de eisen en wensen. Vervolgens is het de gezamenlijke verantwoordelijkheid deze confectioneering te optimaliseren. Om dit proces goed te laten verlopen is vertrouwen in de samenwerking heel belangrijk. Dat vertrouwen kan alleen ontstaan door de samenwerking tijdens de aanbestedingsprocedure uit te testen. Wij gebruiken hier de concurrentiegericht dialogen voor en een methode om samenwerkingsvaardigheid objectief te kunnen beoordelen. Ook is het intern draagvlak van groot belang om succesvol te zijn met het LBC. Het LBC is nog altijd een experimentele aanpak. Experimenteren kan veel onrust in de organisatie teweeg brengen. Onrust die afleidt van de dagelijkse bedrijfsvoering en onzekerheid over de toekomst aanwakkert. Overweeg daarom alternatieve realisatiestrategieën als het LBC-concept op onvoldoende draagvlak in de organisatie kan rekenen. Binnen de LBC-adviesgroep ontwikkelen wij instrumenten voor opdrachtgevers om het LBC op een goede manier toe te passen. Daarin wordt veel aandacht besteed aan dit aspect van weerstand tegen verandering dat vaak optreedt.

► 4. Verandert het Living Building Concept traditionele organisatievormen? Krijgen partijen (opdrachtgevers, architecten, bouwers e.a.) een andere rol?

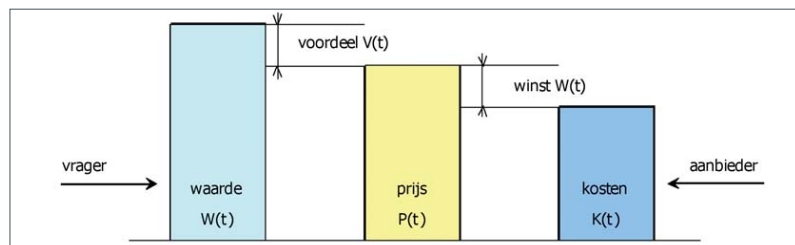
De rol van de aanbieder van huisvesting wordt het ontwikkelen van confectioneering voor de onderscheiden huisvestingsvragen. Zo kunnen er aanbidders ontstaan voor scholen, ziekenhuizen etc.

Living Building Concept

Oprachtgevers kunnen dan kiezen voor het conceptpakket dat hen het meest aanspreekt. Deze algemene oplossing wordt op maat gemaakt tijdens de gezamenlijke uitwerking. De opdrachtgever weet dan al hoeveel het gaat kosten, maar nog niet precies wat hij krijgt. Dat vraagt lef van de opdrachtgever en vertrouwen van de aannemer. Wat de ontwerpende partijen betreft gaat het LBC uit van een integratie van het ontwerp, de realisatie en onderhoud. Dat houdt in dat de ontwerpende partijen opschuiven van adviseur van de opdrachtgever naar adviseur van de opdrachtnemer.

► 5. Stimuleert het Living Building Concept bouwinnovaties?

De LBC-aanpak vereist een geheel andere strategie van marktpartijen. Aanbieders zullen zich als LBC-aanbieder gaan profileren met innovaties, creativiteit en originaliteit. Hiermee kunnen zij hun marktaandeel vergroten. Vergelijk dat maar eens met bijvoorbeeld de mobiele telefoon. Niemand had behoefte aan een camera op zijn telefoon, totdat de eerste aanbieder deze innovatie bracht. Dergelijke innovaties stapelen zich in rap tempo op, waardoor het bellen nog maar een klein onderdeel is van het optiepakket. In de bouwsector wordt de meeste innovatie verwacht door ketenintegratie in de bouwindustrie. Het LBC gedachtegoed stimuleert deze vorm van innovatie in sterke mate. Een tweede verschil met andere aanbestedingsvormen is dat het LBC is gericht op het sturen op waarde in plaats van op kostenminimalisatie. Het aanbesteden is volkomen doorgeslagen in een race om de laagste prijs. Dit heeft grote consequenties voor de verhoudingen in de bouwwereld gehad. Door binnen een vastgesteld budget op zoek te gaan naar de marktpartij die de meeste waarde kan creëren, ontstaat een geheel ander spel. De focus verschuift zo van de aanvankelijke investering naar het exploiteren van het gebouw gedurende de gehele levenscyclus. Het voor opdrachtgevers van groot belang om met deze nieuwe aanpak niet te innoveren om te innoveren, maar om betere huisvesting te realiseren.



Bron: Het Living Building Concept, Hennes de ridder, 2006.

► 6. Hoe werkt het Living Building Concept in de praktijk. Zijn enkele casussen met name te noemen? Wat zijn de praktische voor- en nadelen tot nu toe?

Momenteel zijn er drie pilotprojecten: de nieuwbouw van het Gemini ziekenhuis Den Helder en van de Scholengemeenschap Veenendaal en het onderhoudsproject van de Hansweert-Krammersthuizen.

De eerste ervaringen laten duidelijk zien dat het LBC nog in de kinderschoenen staat, maar dat het concept goed werkt. Alle partijen moeten nog erg wennen aan de nieuwe LBC-rollen in het proces. De eerste evaluaties geven aan dat goede werkafspraken over de samenwerking cruciaal zijn, want uit samenwerken komt vertrouwen voort.

Daarom de volgende tips:

- Creëer een helder speelveld voor de samenwerking. Kom vooraf conflicthanteringsmechanismen overeen. Draagvlak voor het experiment is cruciaal.
- Daarnaast is gebleken dat de marktpartijen nog weinig brood zien in deze ontwikkeling. Daar is nog een wereld te winnen. Het lijkt daarom nodig om als onderdeel van een LBC-proces een gedegen marktconsultatie te houden. Ook is het in de huidige aanbestedingsklimaat voor de hand liggend om door middel van een voorselectie werkelijke gemotiveerde bouwondernemingen aan de aanbesteding te laten deelnemen.
- Op dit moment bestaan er nog geen echte LBC-aanbieders. Het belangrijkste is dus dat er aan beide kanten mensen met lef opstaan om het LBC uit de kinderschoenen te helpen.

Met dank aan Coen Koster, die momenteel bij ons bureau afstudeert op een keuzemodel voor bouworganisatievormen.

Noet

1. De LBC adviesgroep is een kennisplatform van adviesbureaus die het LBC toepasbaar maken. Zie www.lbcadviesgroep.nl.

PIETER WEIJNEN,
FARO ARCHITECTEN



“De afgelopen tien jaar is de tijd van kleine mooie innovaties geweest. Een gasketeltje dat het nét weer een beetje beter doet, een baksteen die je ophangt in plaats van metselt. Het zijn vooral de toeleveranciers geweest die er tijd en energie in steken. Slechts een paar architecten doen zelf aan research en productontwikkeling. Kleine ontwikkelaars en aannemers nemen het nog wel over; de meeste groten laten het graag liggen. Hun innovaties bestaan vooral uit het verder versnipperen van het bouwproces met alle bekende gevolgen. Dit is vooral te wijten aan hun korte termijn doelen. Zij zijn klaar als de woning verkocht is.

De laatste twee jaar wordt men echter gedwongen gebruik te maken van innovaties op het gebied van energiebesparing door het invoeren van de EPC-norm van 0,8. Dan móet je wel. Dan nog wordt het liefst gebruik gemaakt van vertrouwde en liefst goedkope technologie. Het zijn eigenlijk meer verschuivinkjes. Uitzonderingen zijn simpele zaken als een douche WTW. Mooie simpele technologie.

De 'innovaties' die wij nu gebruiken blijken tien, twintig jaar oud, maar maken onder economische en ecologische druk nu pas furore. Zo werken wij nu met massief houten constructies en passiefhuis-techniek. Innovatie? Eigenlijk niet, maar wel met bijzonder interessante mogelijkheden.

Onder druk van de angst voor de klimaatverandering begint men nu na te denken over productieprocessen waarbij de reductie van CO₂ een grote rol speelt. Of recyclebaarheid. Wat zou er gebeuren als we een vervanging voor een basisproduct als beton vinden? Of kunnen hergebruiken. Bij de productie van beton komen zeer grote hoeveelheden CO₂ vrij. Dat was nooit een issue en dus bleven innovaties beperkt tot vertragers, kleur en dergelijke.

Integrale kennis en kwaliteit zullen noodzakelijk blijken om de nieuwe doelen als bijvoorbeeld een EPC van 0,4 te kunnen halen. Dit betekent onherroepelijk een radicale omwenteling van het bouwproces. Met de huidige versnippering van verantwoordelijkheden is dat niet haalbaar.

De mooiste denkbare innovaties zullen mijn inziens gebouwen zijn die vanzelfsprekend duurzaam zijn en op een eenvoudige wijze zelf energie produceren.”

Antwoorden interviews

1. *Wat heeft u doen besluiten om deze contractvorm te hanteren?*

Opdrachtgever: Plan lag geheel vast en de uitgangssituatie was bekend. Maximale controle was gewenst. Bestek is tevens handiger bij meerdere mededingers.

2. *Wat heeft u doen besluiten om deze aanbestedingsprocedure te hanteren?*

Opdrachtgever: Omdat het om een bijzonder monument gaat willen we zelf de mededingers selecteren. (zie vraag 3) We hanteren wel drempelbedragen, maar proberen altijd aan te sturen op maximale controle door zelf de aannemers te selecteren. Ook doen we veel 1 op 1 gunning.

3. *Wat heeft u doen besluiten om deze selectie en gunningscriteria toe te passen?*

Opdrachtgever: We hebben de aannemers geselecteerd aan de hand van de volgende criteria:

- ervaringen met aannemers
- capaciteit, geschiktheid van de aannemers

4. *Was er voldoende tijd voor aanbidding en ontwerp? Hoeveel en was dat voldoende?*

Aannemer: Er was 5 weken tijd voor de aanbidding. Gezien de complexiteit en de vragen gesteld bij de inlichtingen was dit eigenlijk te kort.

5. *Welke risico's waren bij u voor aanvang bekend?*

Opdrachtgever:

- Mogelijk problemen door smalle toegang naar het werk. Materialen konden alleen in kleine dumpers aan en afgevoerd worden, waardoor tijdsdruk kon ontstaan.
- Mogelijk problemen door weersomstandigheden, omdat de uitvoering in het najaar van start zou gaan.

Aannemer:

- Bereikbaarheid
- staalwerk (prijzen liepen erg uiteen en sommige onderaannemers haakten af)
- kleinschaligheid
- weersomstandigheden

6. *Hoe bleken deze risico's in de praktijk uit te pakken?*

Opdrachtgever: De vertraging door de smalle ingang was goed ingecalculleerd, ook door de aannemers, omdat deze bij de aanwijzing aanwezig waren. Vertraging door slechte weersomstandigheden was inderdaad het geval.

Aannemer: Alle risico's traden op en zijn slechter uitpakkt dan gedacht.

7. *Zijn er risico's over het hoofd gezien?*

Opdrachtgever: Tijdsdruk bleek groter te zijn dan verwacht door weersomstandigheden, problemen met levering van staal en een misrekening met hoogtes. (zie vraag 12 en 13) Daarom is het werk later opgeleverd dan de bedoeling was.

Aannemer: Bewerkelijkheid van het aanbrengen van het Corten- staal, de kleinschaligheid en het tijdspad.

8. *Was er in het project sprake van innovaties? Zo ja, welke? En hoe pakten deze in de praktijk uit?*

Aannemer: Aanpassingen aan het beregeningssysteem, Dit pakte goed uit ook financieel. Het prefabben van de cortenstalen figuratie.

9. *Hoe verliep de communicatie tussen de betrokken partijen?*

Opdrachtgever: Goed, we hebben een duidelijke communicatielijn opgesteld. Enerzijds was er de opdrachtgever (Rijksgebouwendienst) vertegenwoordigd door ons (van Asbeck Advies) en Rod'or. Anderzijds waren er de betrokken aannemers, vertegenwoordigd door de Hoofdaannemer (Heijmans Sport en Groen) Er waren tweewekelijkse werkbesprekingen en maandelijkse bouwvergaderingen.

Aannemer: Goed, open en met hetzelfde doel. Wel frequent en met teveel partijen.

10. *Waren er onduidelijkheden over de rollenverdeling?*

Opdrachtgever: Nee, dat was duidelijk (zie vraag 9). Enerzijds was er de opdrachtgever met diens adviseurs, anderzijds de hoofdaannemer met diens onderaannemers. Rod'or was bestekschrijver en controleerde het werk met regelmaat samen met ons (van Asbeck advies). (We hebben Rod'or Advies bij het project betrokken, omdat wij alleen bouwkundig onderlegd zijn. Rod'or Advies heeft meer ervaring met inrichting van de buitenruimte.) De opdrachtgever hield alleen toezicht op het proces en de financiën en was aanwezig bij de bouwvergaderingen. De hoofdaannemer was verantwoordelijk voor de gehele uitvoering. Het enige wat wel eens voorkwam was dat bijvoorbeeld de tuin- onderhoudsdienst op eigen initiatief met de aannemer ging communiceren buiten de opdrachtgever en diens adviseurs om. Dat was niet de bedoeling. Het is in dat geval belangrijk dat de aannemer eerst naar ons communiceert.

Aannemer: Rolverdeling tussen van Asbeck en Rodor was niet altijd even duidelijk.

11. *Waren er problemen met het verkrijgen van de benodigde vergunningen?*

Opdrachtgever: In het voortraject moest er wel een monumentenvergunning aangevraagd worden. Het ontwerp werd getoetst. Verder moest er rekening gehouden worden met archeologische vondsten. Er zijn enkele kleine vondsten gedaan, welke meteen zijn onderzocht. Dit heeft echter geen vertraging in het bouwproces opgeleverd.

12. *Was er volgens u voldoende keuzevrijheid voor wat betreft de werkmethoden?*

Opdrachtgever: Ja, aannemer was vrij in de manier van uitvoeren
aannemer: Die waren door de omstandigheden beperkt.

13. *Is het project op tijd opgeleverd?*

Opdrachtgever: Nee, 1 maand vertraging. Dit was echter voor ons geen probleem

14. *Is er sprake geweest van geschillen tussen de betrokkenen, zo ja, welke?*

Opdrachtgever: Geen échte geschillen. Wel een onenigheid tussen Rod'or advies en ons (van Asbeck Advies) over verkeerd berekende hoogtes. De aannemer had hierdoor meer kosten. Deze zijn uiteindelijk betaald als meerwerk.

Aannemer: Nee geen geschillen wel eens meningsverschillen die in goede harmonie werden opgelost.

15. *Zijn er andere tegenslagen geweest in het project?*

Opdrachtgever: Het weer viel dus tegen en de leverantie van het staal bleek ook een probleem. De aannemers hadden voor de aanbesteding al ondervonden dat het moeilijk zou worden om het staal op tijd te krijgen. Wij kregen het te horen bij aanvang van het werk. Dit was voor alle partijen overmacht, omdat alle leveranciers niet eerder konden leveren.

Aannemer: Tijdsdruk, weersomstandigheden en de veelheid aan cortenstalen figuraties

16. *Is de toegepaste contractvorm een juiste keuze geweest?*

Opdrachtgever: We waren niet blij met het RAW bestek, omdat afwijkingen in de hoeveelheden als meerwerk werden opgevoerd. "Je haalt het risico naar je toe". Wij hadden liever een STABU- bestek gebruikt, maar dat wilde de opdrachtgever niet om onbekende reden. We hadden liever alleen het resultaat beschreven, het is dan aan de aannemer om de hoeveelheden te bepalen.

Aannemer: Voor de opdrachtgever wel. Goede kwaliteit voor een lage prijs. Achteraf was beter geweest om dit in bouwteam te doen.

17. *Bent u tevreden over de resultaten?*

Opdrachtgever: Ja. We hadden vooraf onze twijfels over Heijmans Sport en Groen, omdat wij deze alleen kennen als grote bouwer en wegenbouwer. We hadden niet verwacht dat ze een dergelijk project tot een goed einde konden brengen. We zijn zo tevreden over Heijmans Sport en Groen dat het inmiddels tot een nieuwe samenwerking is gekomen.

Aannemer: Financieel was het een zeer slecht project. Voor het opdoen van kennis en PR was het perfect.

18. *Waarom is dit project volgens u goed of juist niet goed verlopen?*

Opdrachtgever: Goed verlopen door goede samenwerking en geschikte aannemer.

Aannemer: Nieuwheid en moeilijkheidsgraad in de calculatiefase onderschat, echter als we hoger hadden ingeschreven hadden we het werk niet gehad. Voor referentie en PR pakte dit perfect uit.

19. *Wat zou u de volgende keer anders doen bij het werken met een dergelijk contract?*

Opdrachtgever: Geen RAW bestek gebruiken, maar het risico meer bij de aannemer neerleggen. (zie ook vraag 16)

Aannemer: Meer tijd nemen voor innovatieve ideeën en de concurrentie op het verkeerde been zetten (als dit lukt)

20. *Verwacht u in de toekomst vaker zaken te doen met de betrokken partijen?*

Opdrachtgever: Ja. Dat is inmiddels al gebeurd.

Aannemer: Ja, zij zijn zeer tevreden. De eerste vervolgoopdracht is nu in uitvoering.

Antwoorden interviews

1. *Wat heeft u doen besluiten om deze contractvorm te hanteren?*

Opdrachtgever: Politieke druk en tijdsdruk. Het sportpark moest er komen voor een bepaalde datum. Als wij alles zelf hadden voorbereid, was dat niet gelukt. Dan had het zeker aan jaar langer geduurd.

2. *Wat heeft u doen besluiten om deze aanbestedingsprocedure te hanteren?*

Opdrachtgever: We hebben ons te houden aan ons aanbestedingsbeleid

3. *Wat heeft u doen besluiten om deze selectie en gunningscriteria toe te passen?*

Opdrachtgever: We hebben de 5 grote sportveldenbouwers benaderd. We zijn van mening dat alleen deze bedrijven voor deze klus geschikt zijn om deze klus binnen de gestelde deadline te realiseren. De MKB belangengroepering heeft hierover vragen gesteld. We zijn echter vrij in onze keuze. Wanneer we meer tijd hadden gehad voor de voorbereiding, hadden we ook kleinere bedrijven een kans kunnen geven.

4. *Was er voldoende tijd voor aanbidding en ontwerp? Hoeveel en was dat voldoende?*

Aannemer: 6 weken. Dat is voldoende, maar men begint toch vaak te laat zodat er tijdsdruk ontstaat.

5. *Welke risico's waren bij u voor aanvang bekend?*

Opdrachtgever: Mogelijk zouden er problemen optreden met de vergunningen. De nieuwe wet Ruimtelijke Ordening was op komst en kon roet in het eten gaan gooien. De bestemming van het betreffende terrein was 'Bos- mantelzone' en dat kon ook een struikelblok zijn. 1 mogelijke inschrijver heeft naar aanleiding van deze risico's geen inschrijving gedaan.

Aannemer:

- Onzekerheden over aansluiting op het huidige nuts- netwerk
- Onzekerheden over dimensionering duiker
- Onduidelijkheden over fundering en heipalen kantine
- Grote gasleidingen binnen de werkgrenzen

De risico's worden van tevoren ingeschat en er wordt besloten of de risico's wél of niet in de prijs opgenomen moeten worden. Bij dit proces is ook een jurist betrokken.

6. *Hoe bleken deze risico's in de praktijk uit te pakken?*

Opdrachtgever: Het is allemaal goed gegaan. De nieuwe wet Ruimtelijke Ordening gooide geen roet in het eten. Bij hebben de aannemer begeleid met het verkrijgen van de vergun-

ningen.

Aannemer:

- Wat betreft de fundering en heipalen van de kantine hebben we een verkeerde in schatting gemaakt, welke in ons nadeel werkte.
- De aansluiting op het huidige nuts- netwerk hebben we goed ingeschat.

7. *Zijn er risico's over het hoofd gezien?*

Opdrachtgever: Ja, aanvankelijk wilden wij 2 accommodaties gelijktijdig gaan bouwen, maar mogelijke archeologische vondsten maakten dit onmogelijk. Daarom bouwen we nu eerst 1 accommodatie.

Aannemer:

- Gaandeweg het werk bleek dat er op last van de brandweer ook een put moest worden geslagen.
- Het op tijd verkrijgen van de benodigde vergunningen bleek erg moeilijk.
- Er bleek een fout te zijn gemaakt in de hoogtes. Wij hebben deze fout in de ontwerpfase niet opgemerkt en dus kwamen de extra kosten voor onze rekening.

8. *Was er in het project sprake van innovaties? Zo ja, welke? En hoe pakten deze in de praktijk uit?*

Aannemer: Ja, er was sprake van innovaties. Zo zijn er een aantal slimme voorzieningen getroffen waardoor er zuinig met energie wordt omgegaan. Zo wordt bijvoorbeeld de warmte van het afvalwater van de douche benut om het leidingwater op te warmen. Ook wordt er gewerkt met slimme sensoren die de verlichting aan- en uitschakelen. Bij het ontwerp van het gebouw is rekening gehouden met lichtinval van buiten, waardoor er binnen minder verlichting nodig is. Ook is het gebouw voorzien van een mos- sedum dak.

9. *Hoe verliep de communicatie tussen de betrokken partijen?*

Opdrachtgever: Goed, korte lijnen, één aanspreekpunt aan de zijde van de aannemer. De aannemer communiceert ook met de gebruiker. De gemeente is opdrachtgever en verantwoordelijk voor opdrachtgeverschap. Wensen van de toekomstige gebruiker worden besproken met opdrachtgever. Eventuele aanvullende opdrachten worden verstrekt via de gemeente. Het voordeel is dat de aannemer maar met één opdrachtgever werkt

Aannemer: Goed, omdat er één projectcoördinator is aangesteld

10. *Waren er onduidelijkheden over de rollenverdeling?*

Opdrachtgever: Nee, was helder. Ik had van tevoren wel verwacht dat er onduidelijkheden zouden optreden. Alle verantwoordelijkheden zijn gewoon voor de aannemer.

Soms moeten we wel 'water bij de wijn doen', omdat we een gezamenlijk doel nastreven.

Aannemer: Verloopt goed. Sommige dingen kunnen intern iets beter worden afgestemd. Zo was het bijvoorbeeld handiger geweest als Burgers Ergon (Installatiebedrijf van Heijmans) rechtstreeks zou communiceren met Heijmans Bouw, zonder tussenkomst van ons.

De rollen moeten gewoon duidelijk en logisch worden verdeeld. Het is belangrijk dat de

neuzen dezelfde kant op staan. Alle betrokken Heijmans- bedrijven moeten in de ontwerp-fase al evenveel baat hebben bij het werk. Dit is nodig om te voorkomen dat de één met een zeer scherpe prijs komt en de ander met een hoge prijs.

11. *Waren er problemen met het verkrijgen van de benodigde vergunningen?*

Opdrachtgever: Ja, zie vraag 4 en 5. Mede door onze hulp is dit goed gekomen.

Aannemer: Ja, het verkrijgen van de vergunningen bleek veel tijd in beslag te nemen. Er gaat veel tijd overheen voordat alles door de ambtelijke molen heen is. Wij hebben het op tijd rond gekregen door constant druk uit te oefenen.

12. *Was er volgens u voldoende keuzevrijheid voor wat betreft de werkmethoden?*

Opdrachtgever: Ja, volledige vrijheid. Na het contracteren zijn wij min of meer de grip op het project kwijt.

Aannemer: Ja, volledige vrijheid. Alles kan optimaal worden afgestemd.

13. *Ligt het project op schema?*

Opdrachtgever: Ja, ondanks slechte winter

Aannemer: Ja

14. *Is er sprake geweest van geschillen tussen de betrokkenen, zo ja, welke?*

Opdrachtgever: Nee. Dat hebben we te danken aan goede communicatie en het nastreven van een gezamenlijk doel.

Aannemer: Het enige noemenswaardige is het geschil over de fundering en heipalen van de kantine. Dit geschil hebben wij uiteindelijk 'verloren'.

Geschillen komen bij een dergelijk contractvorm amper voor. De verdeling van de verantwoordelijkheden is kraakhelder. De aannemer is verantwoordelijk voor de realisatie van het gehele project. Er is geen discussie mogelijk over hoeveelheden en dergelijke.

15. *Zijn er andere tegenslagen geweest in het project?*

Opdrachtgever: Nee

Aannemer: De communicatie met de nutsbedrijven en het waterschap verliep slecht. Ze voorzien ons niet tijdig, of helemaal niet, van de nodige informatie. Dit zorgt voor veel tijdsdruk en onzekerheid.

16. *Is de toegepaste contractvorm een juiste keuze geweest?*

Opdrachtgever: Ja, in deze situatie wel. Met een traditioneel contract hadden wij de deadline nooit gehaald. In de toekomst is het best mogelijk zijn dat wij een soortgelijk project met of min of meer dezelfde omstandigheden wederom op deze manier wegzetten.

Aannemer: Ja, volgens ons is dit een win - win situatie. De gemeente krijgt méér voor minder geld en wij draaien een mooi, gezond project.

17. *Bent u tevreden over de resultaten?*

Opdrachtgever: Ja. De gebruiker ook. We hebben het programma van eisen in samenspraak met de gebruiker opgesteld en de gebruiker is zelf ook betrokken in het bouwproces. We denken dat we op deze manier een sportpark maken waar iedereen blij mee is en dat niet, zoals zo vaak gebeurt, na oplevering meteen weer op de schop moet.

Aannemer: Wij draaien een mooi, gezond project.

18. *Waarom is dit project volgens u goed of juist niet goed verlopen?*

Opdrachtgever: Dat hebben we te danken aan goede communicatie en het nastreven van een gezamenlijk doel.

Aannemer: Goed verlopen door:

- Goede planning;
- Goede afstemming
- Snelle implementatie van wijzigingen (bij bestekken gaat hier veel tijd overheen)
- Druk uitoefenen om vergunningen rond te krijgen

19. *Wat zou u de volgende keer anders doen bij het werken met een dergelijk contract?*

Opdrachtgever: Intern zouden we wel wat zaken beter kunnen afstemmen, maar het contract werkt gewoon goed.

Aannemer: Net zoals nu, het gaat gewoon goed. Misschien alleen interne afstemming iets verfijnen. (zie vraag 7)

20. *Verwacht u in de toekomst vaker zaken te doen met de betrokken partijen?*

Opdrachtgever: Heijmans was al geen onbekende voor ons. We hebben ons natuurlijk wel altijd te houden aan ons aanbestedingsbeleid, maar we zijn tevreden over Heijmans.

Aannemer: Ja, met de Heijmans- bedrijven in ieder geval. De opdrachtgever is ook positief.

Interview Contractvormen en aannemerij – Gemeente Apeldoorn

Geïnterviewde : De heer van Dam

Deel 1 bedrijfsprofiel

1. *Op welke vakgebieden is uw organisatie werkzaam? (wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, daktuinen, sportvelden, golfbanen)*

Alles in de openbare ruimte behalve woning en utiliteitsbouw: groen, grijs - civiel en cultuurtechniek

2. *Wat is de omvang van uw organisatie? (aantal personeel, jaaromzet)*

Geheel gemeente Apeldoorn telt 1500 man personeel. Daarvan zijn er 350 werkzaam bij de afdeling Openbare Ruimte. De waarde van de 200 projecten die er per jaar uitgevoerd worden ligt tussen de 25 en 30 miljoen.

3. *Hoeveel aanbestedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW sector?*

70 aanbestedingen per jaar.

Deel 2 contractvormen

4. *Welke contractvormen past uw organisatie toe?*

Traditioneel: (95%)

- Regiecontract nauwelijks, vooral bij onderhoud
- Raamwerkcontract nauwelijks, vooral bij onderhoud
- Traditioneel bestek 75%, veelal projecten met inspraak. Werk gestandaardiseerd.
- Bouwteam model Lastige rollenverdeling

Innovatief: (5%)

- X DC (Design Construct)
- DCM (Design Construct Maintenance)
- DCFM (Design Construct Finance Maintenance)
- DCFMO (Design Construct Finance Maintenance Operate)
- Turnkey
- Contractuele alliantie
- X Geïnstationaliseerde alliantie “niet erg gelukkig mee”

5. *In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt?*

Hier in Apeldoorn heel weinig, slechts 5%.

6. *Past uw organisatie vaker innovatieve contractvormen toe dan 4 jaar geleden (2005)?*

Iets meer dan 4 jaar geleden. Maar innovatieve contracten zijn bij ons minder van toepassing

vanwege de kleine omvang van de werkzaamheden en de gestandaardiseerde uitwerkingen er van. Bovendien beschikken we zelf over een ontwerpafdeling.

Zo ja, met hoeveel procent?

Klein beetje.

7. *Verwacht u in de aankomende jaren vaker innovatieve contractvormen toe te passen?*

Nee, zoals ik bij vraag 6 al zei, weinig mogelijkheden bij ons. Misschien 1 á 2 extra per jaar.

Zo ja, met hoeveel procent?

Deel 3 aanbestedingsprocedures

8. *Welke aanbestedingsprocedures past uw organisatie toe?*

- X Openbare procedure 20%, drempelbedrag > 500.000,-
- Niet openbare procedure
- Concurrentiegerichte dialoog Dit is geen eerlijke procedure, hierbij speel je aannemers tegen elkaar uit
- Onderhandeling met voorafgaande aankondiging
- Onderhandeling zonder voorafgaande aankondiging
- X Onderhandse aanbesteding 10% 1 op 1 en 70% meervoudig
- X Concessieovereenkomst
- Raamovereenkomst met een enkele ondernemer Heel uitzonderlijk
- Raamovereenkomst met meerdere ondernemers

Kunt u ongeveer aangeven in welke mate de aanbestedingsprocedures voorkomen? (In percentage van alle projecten)

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

Er varieert weinig, het blijft vrij constant.

Zo ja, welke procedures en met hoeveel procent?

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

Het bestek blijkt soms niet goed genoeg sluitend te zijn

De regelgeving legt alles aan banden

Hiaten in het bestek worden door de aannemer niet doorgegeven aan opdrachtgever

Deel 4 Opdrachtgever en contractvormen

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

Innovatieve contracten zijn bij ons minder van toepassing vanwege de kleine omvang van

de werkzaamheden en de gestandaardiseerde uitwerkingen er van. We hebben zelf een ontwerpafdeling. Plannen in een gemeente zijn vaak inpassingsvraagstukken. Er gaat inspraak aan vooraf. Dit kunnen we moeilijk aan een aannemer kunnen overlaten. Na het hele politieke besluitvormingsproces is het voor ons nog maar een kleine stap om het plan uit te tekenen en een bestek te schrijven. Daarom zijn de traditionele bestekken ideaal voor onze werkzaamheden.

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

De innovatieve contracten die wel toegepast worden fungeren als een soort Pilot. We kunnen zien hoeveel innovatie er is en of het überhaupt voordeel voor ons oplevert. We doen het vooral om ervaring op te doen. Daarnaast verkort het de looptijd.

13. *Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij traditionele contractvormen?*

De aannemer moet goed zijn in het uitvoeren en vlot kunnen werken.

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

Een belangrijke faalfactor is het feit dat er arbeid omschreven wordt. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid bij ons. Wanneer we een product zouden omschrijven, leg je risico's weg en bevorder je de concurrentie en de innovativiteit van de aannemers. De werksomschrijving ligt bij traditionele contractvormen teveel aan banden.

Ook is het afwijken van landelijke normen een faalfactor bij deze contractvormen. Wanneer je iets anders wilt dan gebruikelijk is, lukt dat vaak slecht met een bestek.

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

De aannemer moet goed zijn in de procesvoering, procescoördinatie
Ze moeten alle belangen behartigen (van alle partijen)

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

De aannemers vinden het lastig verantwoordelijkheid te nemen
De aannemers hebben weinig ervaring met de procesvoering

17. *In hoeverre heeft u momenteel vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten? (cijfer 1-10)*

We hebben een aannemersanalyse. Deze wordt na voltooiing van het werk ingevuld. Deze zijn echter niet volledig objectief omdat het en werk (en soms het kwaad) al geschied is.

Is dit cijfer hoger dan u 4 jaar geleden (2005) zou hebben gegeven?

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

Een tender is hier nog niet voorgekomen.

Het PVE moet erg goed in elkaar zitten
Laagste prijs blijft het belangrijkste criterium

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

Voordelen traditioneel:

Kan worden gestandaardiseerd

Nadelen traditioneel:

Lastige rollenverdeling

Weinig initiatief te verwachten van de aannemer

Je omschrijft enkel arbeid, geen product

Voordelen innovatief:

Stimulatie concurrentie en inventiviteit

Nadelen innovatief:

Het is lastig voor een aannemer om verantwoordelijkheid te nemen tijdens een contract als deze.

Er is weinig overzicht in de procesvoering

20. *Bent u bekend met LBC (Living Building Concept)? Wat is uw mening hier over en verwacht u hier in de toekomst vaker mee te maken te krijgen?*

Dit proces loopt vast doordat er weinig vertrouwen is tussen enerzijds de gemeenten en de burgers en anderzijds de aannemer. "aannemers zijn boeven". Daarnaast is hier nog geen politiek draagvlak voor. Bovendien mist een groot deel van de aannemerij de kennis en capaciteit om dit te doen.

In feite krijgt de markt de kans niet, maar daarnaast neemt zij ook geen initiatief. Er zijn zoveel kansen voor de aannemerij om met eigen initiatieven te komen, maar: "de eerste moet zich nog bij mij melden".

Het zou ideaal zijn wanneer aannemers een catalogus uitzouden kunnen brengen met standaard woonstraten en/of wegen in verschillende prijskwaliteitsklassen waar de opdrachtgever uit zou kunnen kiezen. Hierin zou de kwaliteit, de prijs, esthetische waarde enzovoorts in opgenomen kunnen worden eventueel met bij passende accessoires.

Interview Contractvormen en aannemerij – RWS Arnhem

Geïnterviewde : De heer van Aarsen

Deel 1 bedrijfsprofiel

1. Op welke vakgebieden is uw organisatie werkzaam? (wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, daktuinen, sportvelden, golfbanen)

Weg- en waterbouw

2. Wat is de omvang van uw organisatie? (aantal personeel, jaaromzet)

750 man personeel. Aanbestedingen t.w.v 300 milj. per jaar

3. Hoeveel aanbestedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW sector?

25 aanbestedingen per jaar gemiddeld

Deel 2 contractvormen

4. Welke contractvormen past uw organisatie toe?

Traditioneel:

- Regiecontract
- X Raamwerkcontract 1 contract waar alles ondervalt (ingenieursdiensten)
- X Traditioneel bestek ongeveer 5 stuks per jaar
- Bouwteam model

Innovatief:

- X DC (Design Construct) 80% (15 st.)
- DCM (Design Construct Maintenance)
- DCFM (Design Construct Finance Maintenance)
- DCFMO (Design Construct Finance Maintenance Operate)
- Turnkey
- Contractuele alliantie
- Geïnstationaliseerde alliantie

5. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt?

6. Past uw organisatie vaker innovatieve contractvormen toe dan 4 jaar geleden (2005)?

Ja, absoluut

Zo ja, met hoeveel procent?

In 2005 hadden we slechts 2 innovatieve contracten op jaarbasis, nu zijn dat er 19. We hebben ons vanaf 2004 toegespitst op innovatieve contractvormen. Het beleid van hogerhand heeft bepaald dat het personeelsbestand van RWS moest inkrimpen. Innovatief aanbesteden was het middel om dit te bereiken. We zijn landelijk van 12.000 naar 8.000 personeelsleden gegaan.

7. *Verwacht u in de aankomende jaren vaker innovatieve contractvormen toe te passen?*

Ja

Zo ja, met hoeveel procent?

We willen alle opdrachten die innovatief kunnen worden aanbesteed ook echt zo aanbesteden. Er worden altijd een paar opdrachten traditioneel aanbesteed omdat dat simpel weg niet anders kan.

Deel 3 aanbestedingsprocedures

8. *Welke aanbestedingsprocedures past uw organisatie toe?*

- Openbare procedure Deze doen we niet meer door de D&C contracten
- X Niet openbare procedure 80% (innovatief)
- X Concurrentiegericht dialog
- Onderhandeling met voorafgaande aankondiging
- Onderhandeling zonder voorafgaande aankondiging
- Onderhandse aanbesteding
- Concessieovereenkomst
- Raamovereenkomst met een enkele ondernemer
- X Raamovereenkomst met meerdere ondernemers Traditionele contracten

Kunt u ongeveer aangeven in welke mate de aanbestedingsprocedures voorkomen? (In percentage van alle projecten)

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

We passen steeds vaker de niet-openbare procedure toe omdat dit aansluit op de D&C contractvormen

Zo ja, welke procedures en met hoeveel procent?

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

Het proces kost veel tijd – Alleen de grote aannemers reageren dus concurrentie neemt af waardoor de prijzen zouden kunnen toenemen

Deel 4 Opdrachtgever en contractvormen

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

Als ze al toegepast worden is dit voor het vaste onderhoud voor het gemak

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

Vorbereidingstijd verkorten (RWS is hier door qua personeel erg ingekrompen van 12000

man naar 8000 man)

De organisatie loopt hiermee minder risico, maar daar betaal je ook voor
Innovatie in de uitvoering

13. *Over welke competenties zou een aannemer volgens u moeten beschikken om goed te presteren bij traditionele contractvormen?*

Het moeten vakmensen zijn

Ze moeten hun proces beheersen, goed procesmanagement

Ze moeten goed zijn in de uitvoering

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

De gedetailleerde bestekken

Onvoorziene posten

Vaak discussie wie er verantwoordelijk is

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

Ze moeten goed de risico's in kunnen schatten

Kennis hebben van ontwerpen en uitvoering (slimme oplossingen)

Goede processturing / afstemming hebben

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

Kleine aannemers schatten dit vaak verkeerd in

Producten worden niet altijd correct bevonden na uitvoering

Sommige aannemers snappen niet dat álles hun verantwoordelijkheid is

17. *In hoeverre heeft u momenteel vertrouwen in de expertise van de aannemerij bij het aanbesteden van innovatieve contracten? (cijfer 1-10)*

Het vertrouwen wordt steeds groter, zeker bij de grotere aannemers

Algemene beoordeling is zeker voldoende

Is dit cijfer hoger dan u 4 jaar geleden (2005) zou hebben gegeven?

Ja, 4 jaar terug zou ik ze met een onvoldoende beoordeeld hebben

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

Ervaring in vergelijkbare werken

Omzeteis

Ervaring met D&C contracten

19. *Wat zijn volgens u de grootste voor – en nadelen van traditionele – en innovatieve contractvormen?*

Voordelen traditioneel:

- Snel tot een contract komen
-

-
- Duidelijkheid

Nadelen traditioneel:

- Vaak teveel details
- Veel risico voor de opdrachtgever
- Weinig ruimte voor creatieve oplossingen door aannemer

Voordelen innovatief:

- Kun je meer door de markt laten doen, creativiteit
- We kunnen het risico weleggen

Nadelen innovatief:

- Je krijgt niet precies wat je wilt
- Wij hebben minder controle
- Er ontstaan soms interpretatie verschillen

20. *Bent u bekend met LBC (Living Building Concept)? Wat is uw mening hier over en verwacht u hier in de toekomst vaker mee te maken te krijgen?*

Ik ben er persoonlijk niet erg bekend mee.

Het gebeurt wel mondjesmaat op klein niveau

Het komt dan vaak op in de innovatieve contracten

Dit zal vaker een initiatief zijn van de producent

.

Deel 1 bedrijfsprofiel

1. *Op welke vakgebieden is uw bedrijf werkzaam? (wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, daktuinen, sportvelden, golfbanen)*

Anoniem	wegenbouw, groenaanleg
Gem. Utrecht	wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, vaarwegen, kunstwerken
RWS	wegenbouw, bouw en woonrijpmaken, groenaanleg, kunstwerken
Gem. Deventer	wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, sportvelden
Gem. Maastricht	wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, sportvelden

2. *Wat is de omvang van uw organisatie? (aantal personeel, jaaronzet)*

Anoniem	2200 pers.	200 milj.
Gem. Utrecht	500 pers.	100 milj.
RWS	740 fte's.	
Gem. Deventer	800 fte's.	
Gem. Maastricht	ca. 120 man personeel	

3. *Hoeveel aanbestedingen doet uw organisatie ongeveer per jaar in de GWW sector?*

Anoniem	80 - 90
Gem. Utrecht	235
RWS	15
Gem. Deventer	40
Gem. Maastricht	30

Deel 2 contractvormen

4. *Welke contractvormen past uw organisatie toe?*

Anoniem- Gem.Utrecht- RWS- Gem. Deventer- Gem. Maastricht

Traditioneel:					
Regiecontract	X		X	X	
Raamwerkcontract	X	X	X	X	
Traditioneel bestek	X	X		X	X
Bouwteam model			X	X	

Innovatief:					
DC (Design Construct)	X		X	X	X
DCM (Design Construct Maintenance)	X			X	
DCFM (Design Construct Finance Maintenance)					
DCFMO (Design Construct Finance Maintenance Operate)					
Turnkey	X		X		
Contractuele alliantie					
Geïnstationaliseerde alliantie					

5. In hoeveel procent van de projecten wordt er in uw organisatie met een innovatieve contractvorm gewerkt?

Anoniem	10%
Gem. Utrecht	10%
RWS	ca. 80%
Gem. Deventer	Aantallen 10% en in financiële zin 15%-20%
Gem. Maastricht	3%

6. Past uw organisatie vaker innovatieve contractvormen toe dan 4 jaar geleden?

Anoniem	Ja , 3%
Gem. Utrecht	Neen
RWS	Qua aantal minder, qua budget en scope meer
Gem. Deventer	Ja, moeilijk aan te geven
Gem. Maastricht	Ja

7. Verwacht u in de komende jaren vaker innovatieve contractvormen toe te passen?

Zo ja, met hoeveel procent?

Anoniem	Ja, 15%
Gem. Utrecht	Neen
RWS	Ja, buiten raamcontracten alleen maar innovatieve contracten
Gem. Deventer	Ja, 50%
Gem. Maastricht	Ja

Deel 3 aanbestedingsprocedures

8. Welke aanbestedingsprocedures past uw organisatie toe?

	Anoniem-	Gem.Utrecht-	RWS-	Gem. Deventer-	Gem. Maastricht
Openbare procedure	X	80%	50%	15%	X
Niet openbare procedure		X	20%	20%	10%
Concurrentiegerichte dialoog					
Onderhandeling met voorafgaande aankondiging					5%

Onderhandeling zonder voorafgaande aankondiging				
Onderhandse aanbesteding	X	10%	60%	X
Concessieovereenkomst	X			
Raamovereenkomst met een enkele ondernemer			5%	X
Raamovereenkomst met meerdere ondernemers	X	20%	5%	

Kunt u ongeveer aangeven in welke mate de aanbestedingsprocedures voorkomen? (In percentage van de omzet)

Anoniem	90% RAW en 10% innovatief
Gem. Utrecht	80% openbaar, 20% niet-openbaar
RWS	-
Gem. Deventer	-
Gem. Maastricht	-

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

Zo ja, welke procedures en met hoeveel procent?

Anoniem	-
Gem. Utrecht	Neen
RWS	Neen, constant
Gem. Deventer	Ja, groei van niet-openbare procedures omdat deze beter passen bij innovatieve contractvormen
Gem. Maastricht	Ja, europees

10. Wat ervaart u als grootste knelpunten in het aanbestedingsproces?

Anoniem	Communicatie, qua procedures geen
Gem. Utrecht	Geen knelpunten
RWS	De onmogelijkheid om iemand uit te sluiten
Gem. Deventer	Het blijkt lastig om functioneel te specificeren op zo'n manier dat ook echt ons complete PvE 'gedekt' is
Gem. Maastricht	Lange procedure, kost veel tijd

Deel 4 Aannemerij en contractvormen

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

Anoniem	Geen directe meerwaarde om innovatief de markt te benaderen
Gem. Utrecht	Expertise zit binnen het bedrijf, werkt het meest vlot
RWS	We mogen (en willen) niet meer een traditioneel bestek aanbieden
Gem. Deventer	Gemak, eenvoudig komen tot een juridisch gestandariseerde contractvorm
Gem. Maastricht	Transparantie

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

Anoniem	Capaciteit, meerwaarde
Gem. Utrecht	Alleen wanneer het bevordelijk is voor tijd, geld en kwaliteit (tijd is meestal geen gunstige factor)
RWS	Meer gebruik maken van de markt
Gem. Deventer	We willen meer toe naar het voeren van regie en minder op detail uit voeren/sturen
Gem. Maastricht	Vernieuwende werkmethodes

13. Over welke competenties zou een aannemer moeten beschikken om goed te presteren bij traditionele contractvormen?

Anoniem	Vakbekwaamheid, betrouwbaarheid, deskundigheid op het gebied van regelgeving
Gem. Utrecht	Een gemaakt ontwerp dusdanig verfijnen dat het voor beide partijen voordelen biedt
RWS	Inlevingsvermogen
Gem. Deventer	Hoeft alleen goed uit te kunnen voeren
Gem. Maastricht	Flexibele instelling, goede eigen organisatie

14. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met traditionele contractvormen?

Anoniem	Traditioneel wordt al jaar en dag uitgevoerd. Faalfactoren kunnen zowel intern of extern ontstaan. Intern: constant wijzigen van project medewerkers en het niet hebben van beschikbare capaciteit. Met extern wordt bedoeld met name de ingehuurde ingenieursbureau's. Geen directe voorbeeld voorhanden.
Gem. Utrecht	Aansprakelijkheidsverdeling, exacte scheiding tussen ontwerp en uitvoeringsverantwoordelijkheid leidt toch vaak tot discussie
RWS	Winstbejag
Gem. Deventer	Veel risico's blijven bij de opdrachtgever liggen
Gem. Maastricht	minder goede planvoorbereiding

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

Anoniem	Kennis en ervaring, betrouwbaar, vakbekwaam
Gem. Utrecht	Aannemer moet in de huid van de opdrachtgever kunnen kruipen voor optimale vertaling functionele eisen naar technisch ontwerp
RWS	Organisatievermogen
Gem. Deventer	Goed begrijpen van de vraag, goed kunnen ontwerpen en goed kunnen uitvoeren
Gem. Maastricht	Deskundigheid en creativiteit

16. Wat zijn volgens u de faalfactoren bij het werken met innovatieve contractvormen?

Anoniem	-
Gem. Utrecht	Ontwerpvaardig aannemer, afstemming kwaliteit en risico
RWS	Veranderende werkwijze
Gem. Deventer	Lastig om functioneel te specificeren voor ons, lastig voor de aannemer om op de vraag in te gaan
Gem. Maastricht	Onbekende risico's in het werk, de voorbereiding en uitvoering

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

	cijfer	Hoger dan 4 jaar geleden?
Anoniem	7	Ja
Gem. Utrecht		Ligt aan de aard van het project, is niet zo zwart wit te zeggen
RWS	6,5	jazeker
Gem. Deventer	7	Ja
Gem. Maastricht	5	

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

Anoniem	Vakbekwaamheid in de GWW-sector, alle onderdelen - D&C contracten te hebben uitgevoerd, in bezit zijn van Kwaliteitssysteemcertificaat en VCA certificaat
Gem. Utrecht	Omzeteisen, referenties en certificeringen
RWS	Omzeteis, ervaringseis
Gem. Deventer	referenties, vakbekwaamheid
Gem. Maastricht	Deskundigheid en creativiteit

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

Voordelen traditioneel:

Anoniem	Snelle procedure, Aannemer weet direct wat hem te doen staan, risico vooraf te onderkennen.
Gem. Utrecht	Max. sturing op het resultaat, geschillen beperkt tot besteksposten
RWS	Goed te calculeren
Gem. Deventer	Eenvoud en concreetheid van het juridisch kader
Gem. Maastricht	Bekend met de manier van werken

Nadelen traditioneel:

Anoniem	De vooraf niet bepaalde risico's vormen tijdens de uitvoering nogal discussie - overschreiding, groter dan 10%, van verrekenbare en niet-verrekenbare besteksposten vormen vaak discussie.
---------	--

Gem. Utrecht	Beperking innovatie uit de markt
RWS	Moet te veel zelf doen
Gem. Deventer	Risico's bij opdrachtgever terwijl deze vooral beïnvloedbaar zijn door opdrachtnemer
Gem. Maastricht	vaak veel meerwerk

Voordelen innovatief:

Anoniem	Risico's kunnen veelal verlegd worden.
Gem. Utrecht	innovatie uit de markt mogelijk, langjarige garantie- en onderhoudsmogelijkheden
RWS	Minder zelf doen
Gem. Deventer	Marktkennis betrekken bij oplossing van ons probleem
Gem. Maastricht	vernieuwend en verruimend

Nadelen innovatief:

Anoniem	Opdrachtgever heeft wel ervaring, maar is nog in ontwikkeling (verfijning). Voor de opdrachtgever vergt het enorme inspanning om tot de juiste uitvraag te komen, selectie- en inschrijvingsleidraad, aanbestedingsleidraad (openbare procedure). Wijzigingen van de scope resulteert in veel hogere kosten. Administratieve handelingen vergen veel tijd en deskundigheid van de opdrachtgever. Opdrachtnemer vaak onduidelijk met zijn specificatie.
Gem. Utrecht	Beide partijen vaak niet klaar voor, ontwerpvaardigheid aannemers beperkt, geschillen gaan altijd over elementen die grote invloed hebben op het geheel
RWS	Nieuwe werkwijze, andere verantwoordelijkheden, moeilijker af te prijzen
Gem. Deventer	Lastig 'dicht te timmeren' dat we een optimaal resultaat krijgen
Gem. Maastricht	te weinig ervaring van beide kanten

20. Bent u bekend met LBC (Living Building Concept)? Wat is uw mening hier over en verwacht u hier in de toekomst vaker mee te maken te krijgen?

Anoniem	nee
Gem. Utrecht	nee, niet voldoende inhoudelijk
RWS	ja, moeilijk vast te stellen of het in de toekomst ook echt goedkoper zal gaan worden
Gem. Deventer	Ja, de discussie over toegevoegde waarde van dit concept tegenover (mogelijke) meerkosten in initiële investering is een lastige in een budget gedreven organisatie
Gem. Maastricht	nee

Interview Contractvormen en aannemerij – Ballast Nedam (Arnhem)

Geïnterviewde : De heer Mos

Deel 1 bedrijfsprofiel

1. Op welke vakgebieden is uw bedrijf werkzaam? (wegenbouw, terreinaanleg, groe-naanleg, daktuinen, sportvelden, golfbanen)

Wegenbouw, beton, totale infrastructurele werkzaamheden

2. Wat zijn uw voornaamste klanten?

- | | | |
|--------------------------|------------------------|---|
| X | Centrale overheden | 1 |
| X | Decentrale overheden | 2 |
| <input type="checkbox"/> | Woningcoöperaties | |
| X | Bedrijven | 3 |
| <input type="checkbox"/> | Verenigingen | |
| <input type="checkbox"/> | Anders, namelijk:..... | |

3. Wat is de omvang van uw bedrijf? (aantal personeel, jaaronzet)

Wij doen alle infrastructurele werken in deze regio. Hier in Arnhem beschikken we over 100 man personeel. Op jaar basis hebben we een omzet van 35-40 miljoen (2008).

Deel 2 contractvormen

4. Met welke contractvormen heeft uw bedrijf ervaring?

Traditioneel:

- X Regiecontract
- X Raamwerkcontract
- X Traditioneel bestek
- X Bouwteam model

Innovatief:

- X DC (Design Construct)
- X DCM (Design Construct Maintenance)
- DCFM (Design Construct Finance Maintenance)
- DCFMO (Design Construct Finance Maintenance Operate)
- X Turnkey
- X Contractuele alliantie
- X Geïnstitutionaliseerde alliantie (Consortium)

5. *Hoeveel procent van de omzet wordt er in uw bedrijf met innovatieve contracten behaald?*

Innovatief vinden we eigenlijk een verkeerde term voor deze contractvormen. Bij innovatief gaat het meer om de productontwikkeling. Maar bij de innovatieve contractvormen behalen we ongeveer 50% van onze omzet.

6. *Naar welke contractvorm(en) gaat uw voorkeur uit? En waarom?*

Onze voorkeur gaat wel uit naar een innovatieve vorm en dan met name de DCFM (landelijk gezien). Bij deze contractvorm hebben we weinig concurrentie.

7. *Ervaart u de afgelopen 4 jaar (v.a. 2005) een toename van innovatieve contractvormen?*

ja

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent?

Dit gaat behoorlijk snel. Met name de D&C contracten, dit is verdubbeld.

8. *Verwacht u in de aankomende jaren een toename van innovatieve contractvormen?*

Ja, de trend zal zich op dezelfde wijze doorzetten.

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent van de omzet?

Deel 3 aanbestedingsprocedures

9. *Met welke aanbestedingsprocedures heeft uw bedrijf ervaring?*

- X Openbare procedure 50%
- X Niet openbare procedure
- X Concurrentiegerichte dialoog Veel plankosten
- X Onderhandeling met voorafgaande aankondiging
- X Onderhandeling zonder voorafgaande aankondiging
- X Onderhandse aanbesteding
- X Concessieovereenkomst Naast de openbare komt deze het meest vaak voor
- X Raamovereenkomst met een enkele ondernemer
- X Raamovereenkomst met meerdere ondernemers

Kunt u ongeveer aangeven in welke mate de aanbestedingsprocedures voorkomen? (In percentage van de omzet)

10. *Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak voorkomen?*

De concurrentiegerichte dialoog komt steeds vaker voor.

Zo ja, welke procedures en met hoeveel procent?

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

Over het algemeen gezien wordt er te veel voorgeschreven, met name bij de openbare procedure. Daarnaast is er vaak weinig ruimte voor alternatieven, deze zijn vaak niet toegestaan.

Deel 4 Aannemerij en contractvormen

12. *Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij traditionele contractvormen?*

We kunnen deze projecten goed benaderen, ze zijn goed te calculeren.
We hebben veel kennis en vakmanschap.

13. *Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?*

Het blijft prijsvechten.
Er is veel concurrentie dus vaak slechte prijs.

14. *Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?*

We hebben een eigen ingenieursbureau. Hierdoor kunnen we zelf ook veel doen.
Met dit advies bureau hebben we veel kennis en ervaring in het bedrijf zitten.

15. *Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?*

Doordat de risico's niet beheersbaar kan hier veel misgaan
De risico's worden ook nog wel eens verkeerd ingeschat waardoor fouten optreden
Waar ook een risico ligt is de informatie vanuit de opdrachtgever, dit is soms wat summier

16. *Hoe dekt u zich bij innovatieve contractvormen in tegen de grote risico's?*

Door risicoanalyses te maken en door sterk af te prijzen

17. *Vindt u de hoogte van de ontwerpvergoeding, die wordt gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, redelijk? Waarom wel / niet?*

Nee, zeker niet. Er wordt veel 'gratis' kennis gewonnen door de vele inschrijvingen. De kosten wordt vaak niet meer dan voor 25% - 30% vergoed. Het is eigenlijk schandalig!

18. *Vindt u de gestelde selectiecriteria, die worden gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, te hoog? Waarom wel / niet?*

Daar is voor ons niets mis mee. Wij zijn groot en hebben hier weinig last van.

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

Voordelen traditioneel:

- Deze zijn makkelijk te calculeren
- Vaak zijn deze opdrachten zeer duidelijk

Nadelen traditioneel:

- Hier winnen de echte prijsvechters, de goedkoopste

Voordelen innovatief:

- Hier kunnen we echt creatief zijn
- Hier kunnen we alternatieven bedenken

Nadelen innovatief:

- Het grootste struikelblok is toch de ontwerpvergoeding die zeer mager is

20. *Verwacht u dat uw bedrijf zich de komende jaren meer zal toeleveren op innovatieve contractvormen? Waarom wel / niet?*

Ja, hier liggen de meeste kansen in de toekomst. De ontwikkeling hierin zal ook steeds door gaan.

21. *Bent u bekend met LBC (Living Building Concept)? Wat is uw mening hier over en verwacht u hier in de toekomst vaker mee te maken te krijgen?*

Dit gebeurt volgens mij al lang. Dit hangt samen met de innovaties. We hebben hier bij Ballast Nedam zelf een bedrijf voor de productontwikkeling. Wij hebben verschillende ideeën en concepten zoals rioolzuivering, aardgas, betonconstructies enzovoorts. Dit is ook een soort van LBC idee.

Interview Contractvormen en aannemerij – Postma GWW - 27-03-'09
Geïnterviewde : De heer Mulder

Deel 1 bedrijfsprofiel

1. Op welke vakgebieden is uw bedrijf werkzaam? (wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, daktuinen, sportvelden, golfbanen)

Woning- en utiliteitsbouw

Gww-sector – wegen, waterkanalen, ecologische oevers

2. Wat zijn uw voornaamste klanten?

- Centrale overheden
- X Decentrale overheden 70% - gemeenten, waterschappen
- Woningcoöperaties
- Bedrijven
- Verenigingen
- X Anders, namelijk: particulieren 30%

3. Wat is de omvang van uw bedrijf? (aantal personeel, jaaromzet)

GWW – 20 man personeel en een omzet van 9 miljoen.

Deel 2 contractvormen

4. Met welke contractvormen heeft uw bedrijf ervaring?

Traditioneel:

- X Regiecontract 10%
- Raamwerkcontract
- X Traditioneel bestek 60%
- X Bouwteam model een 3 á 4 projecten

Innovatief:

- X DC (Design Construct) 30%
- DCM (Design Construct Maintenance)
- DCFM (Design Construct Finance Maintenance)
- DCFMO (Design Construct Finance Maintenance Operate)
- Turnkey
- Contractuele alliantie
- Geïnstitutionaliseerde alliantie

5. Hoeveel procent van de omzet wordt er in uw bedrijf met innovatieve contracten behaald?

30% van de omzet

6. *Naar welke contractvorm(en) gaat uw voorkeur uit? En waarom?*

Innovatieve contracten, we kunnen ons dan net onderscheiden van de rest, we komen dan in een select gezelschap (tussen de grote jongens)

7. *Ervaart u de afgelopen 4 jaar (v.a. 2005) een toename van innovatieve contractvormen?*

Ja, daarvoor was het 95% traditioneel

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent?

8. *Verwacht u in de aankomende jaren een toename van innovatieve contractvormen?*

Het blijft op z'n minst gelijk, misschien een kleine toename

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent van de omzet?

Deel 3 aanbestedingsprocedures

9. *Met welke aanbestedingsprocedures heeft uw bedrijf ervaring?*

- X Openbare procedure 60%-70%
- X Niet openbare procedure
- Concurrentiegerichte dialoog
- X Onderhandeling met voorafgaande aankondiging
- X Onderhandeling zonder voorafgaande aankondiging
- X Onderhandse aanbesteding 30%
- Concessieovereenkomst Raamovereenkomst met een enkele ondernemer
- Raamovereenkomst met meerdere ondernemers

Kunt u ongeveer aangeven in welke mate de aanbestedingsprocedures voorkomen? (In percentage van de omzet)

10. *Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak voorkomen?*

Zo ja, welke procedures en met hoeveel procent?

Ja, meer niet-openbaar is gelijk aan het toenemen met de innovatieve contracten

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

De veelheid en slechte consistentie van de wet- en regelgeving. Vooral de Europese richt-

lijnen zijn slecht.

Deel 4 Aannemerij en contractvormen

12. *Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij traditionele contractvormen?*

Wij denken kwaliteitsgericht en hebben een goed financieel beheer. We hebben ook bijna nooit juridische processen doordat we flexibel zijn.

13. *Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?*

De bestekken deugen vaak niet

14. *Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?*

We werken en denken flexibel

Wanneer we niet voldoen aan de selectiecriteria gaan we samenwerken met andere bedrijven zodat we wel voldoen en kunnen meedoen.

15. *Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?*

Sommige dingen kun je zelf niets aan doen, overmacht. Dit gebeurt wel eens met vergunning waarbij er veel tijd verspild wordt.

Soms ontstaan er interpretatieverschillen vanuit de vraagspecificatie

Wij als aannemer hebben nog niet veel ervaring met planning, wet- en regelgeving enz..

16. *Hoe dekt u zich bij innovatieve contractvormen in tegen de grote risico's?*

We zien dat de risico's groot zijn zoals: Tijd, financiën, planning

We maken een risico-inventarisatie. Zo kunnen we zeker 95% van de risico's in beeld brengen.

We moeten wel binnen onze eigen (financiële) grenzen blijven

17. *Vindt u de hoogte van de ontwerpvergoeding, die wordt gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, redelijk? Waarom wel / niet?*

Veel te laag, is maar een schijntje. Door de concurrentie gaan de prijzen omlaag, maar hierdoor moeten we de prijzen weer opvoeren.

18. *Vindt u de gestelde selectiecriteria, die worden gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, te hoog? Waarom wel / niet?*

We kunnen als MKB-er (bovenste segment) vaak net wel meedoen met de top. Dus voor ons is het precies goed.

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

Voordelen traditioneel:

- Duidelijk, wat niet in bestek staat krijgen we gewoon betaald
- Beheersbaar

Nadelen traditioneel:

- Vaak een matig bestek
- Onduidelijkheden in de tekening
- Veel discussie, hard tegen hard

Voordelen innovatief:

- Minder mededingers
- Anneemsom kan iets hoger
- Opdrachtgever krijgt betere aannemers op het werk

Nadelen innovatief:

- Veel tijd verspillen door zaken als vergunningen
- Veel uitzoeken, met name regelgeving
- Veel meer verantwoordelijkheid, hebben we weinig ervaring in

20. *Verwacht u dat uw bedrijf zich de komende jaren meer zal toeleveren op innovatieve contractvormen? Waarom wel / niet?*

Ja, (niet veel meer) We kunnen de verkregen kennis gebruiken

We moeten dan nog wel wat meer kennis opdoen van de wet- en regelgeving

Misschien dat we een paar technici in het bedrijf halen voor de kleinere D&C klussen

21. *Bent u bekend met LBC (Living Building Concept)? Wat is uw mening hier over en verwacht u hier in de toekomst vaker mee te maken te krijgen?*

Nee, in de GWW-sector niet. Het zal hier denk ik ook niet snel toegepast kunnen worden. We doen het al wel met de woning- en utiliteitsbouw.

Interview Contractvormen en aannemerij – Heijmans Sport en Groen (HSG)

Geïnterviewden : De heer Reulink en de heer Punt

Deel 1 bedrijfsprofiel

1. *Op welke vakgebieden is uw bedrijf werkzaam? (wegenbouw, terreinaanleg, groe-naanleg, daktuinen, sportvelden, golfbanen)*

We zijn werkzaam in alle hierboven genoemde sectoren.

2. *Wat zijn uw voornaamste klanten?*

- X Centrale overheden
- X Decentrale overheden
- X Woningcoöperaties
- Bedrijven
- X Verenigingen
- Anders, namelijk:.....

3. *Wat is de omvang van uw bedrijf? (aantal personeel, jaaromzet)*

We beschikken bij HSG over 137 man (binnen én buitendienst). De omzet op jaarbasis bedraagt € 27 miljoen.

Deel 2 contractvormen

4. *Met welke contractvormen heeft uw bedrijf ervaring?*

Traditioneel:

- X Regiecontract
- Raamwerkcontract
- X Traditioneel bestek
- X Bouwteam model

Innovatief:

- X DC (Design Construct)
- X DCM (Design Construct Maintenance)
- DCFM (Design Construct Finance Maintenance)
- DCFMO (Design Construct Finance Maintenance Operate)
- X Turnkey
- Contractuele alliantie
- Geïnstitutionaliseerde alliantie

5. *Hoeveel procent van de omzet wordt er in uw bedrijf met innovatieve contracten be-haald?*

We hebben per jaar ± 15 (grote) innovatieve contracten van de 500 á 600 contracten per jaar.

Dit is ongeveer 35% van de totale omzet.

6. *Naar welke contractvorm(en) gaat uw voorkeur uit? En waarom?*

Bij de traditionele contracten geven we de voorkeur aan het bouwteammodel, omdat we hierbij veel overleg voeren.

Bij de innovatieve contracten prefereren we het D&C(M)model. Hierbij hebben we meer eigen inbreng en kunnen we slimmigheidjes toepassen. Een nadeel hierbij is wel de kostbare voorbereiding.

7. *Ervaart u de afgelopen 4 jaar (v.a. 2005) een toename van innovatieve contractvormen?*

Ja, weldegelijk. Voornamelijk met de D&C contracten.

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent?

Deze toename ligt zo rond de 10% - 15% procent.

8. *Verwacht u in de aankomende jaren een toename van innovatieve contractvormen?*

Ja, dit zal voornamelijk plaats vinden bij de grotere werken.

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent van de omzet?

Deel 3 aanbestedingsprocedures

9. *Met welke aanbestedingsprocedures heeft uw bedrijf ervaring?*

- X Openbare procedure 5%
- X Niet openbare procedure
- X Concurrentiegericht dialog 20%
- X Onderhandeling met voorafgaande aankondiging 10%
- Onderhandeling zonder voorafgaande aankondiging
- X Onderhandse aanbesteding 50%
- Concessieovereenkomst
- X Raamovereenkomst met een enkele ondernemer 15%
- Raamovereenkomst met meerdere ondernemers

Kunt u ongeveer aangeven in welke mate de aanbestedingsprocedures voorkomen? (In percentage van de omzet)

10. *Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak voorkomen?*

Zo ja, welke procedures en met hoeveel procent?

Openbare procedure neemt toe met een 5%

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

De transparantie van de opdrachtgever is niet altijd optimaal

Deel 4 Aannemerij en contractvormen

12. *Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij traditionele contractvormen?*

We hebben veel kennis in huis. Daarnaast hebben we ook inkoopvoordeel (grote hoeveelheden) en kunnen we dus goedkoper inschrijven.

13. *Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?*

Er wordt wel eens iets foutief ingeschat bij de productie (calculatie)

14. *Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?*

We kunnen goed de risico's benaderen doordat we een risicomatrix maken
We hebben juristen in dienst die de contracten doorgronden
We zijn ook ideegericht en kijken dus naar het totaalplaatje
We hebben alles in huis

15. *Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?*

De opdrachtgever 'loopt er achter aan', dit is een beetje onwennig
Raakvlakken intern kunnen beter afgestemd worden

16. *Hoe dekt u zich bij innovatieve contractvormen in tegen de grote risico's?*

We hebben juristen in dienst om de contracten te doorgronden
Er worden boetes ingecalculeerd volgend de risicomatrix

17. *Vindt u de hoogte van de ontwerpvergoeding, die wordt gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, redelijk? Waarom wel / niet?*

De vergoeding is ongeveer 10% van de daadwerkelijke kosten. Dit is dus veel te laag. Ze zouden reële vergoedingen moeten geven, ze moeten redelijk zijn.

18. *Vindt u de gestelde selectiecriteria, die worden gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, te hoog? Waarom wel / niet?*

Zeker niet te hoog, hoe hoger hoe beter eigenlijk. Dan hebben we minder concurrentie.

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

Voordelen traditioneel:

- Weinig risico
- Meer werk wordt gewoon verrekend, hier is dat geen probleem
- Je kunt meer inschrijvingen doen

Nadelen traditioneel:

- Vaak is hier een slechte prijs aan gekoppeld (i.v.m de concurrentie)
- We hebben hier weinig tot geen mogelijkheden tot innovatieve benadering
- Aannemer staat lijnrecht tegen over de opdrachtgever

Voordelen innovatief:

- We hebben hier minder concurrentie en kunnen zelf de oplossingen bedenken
- De prijzen zijn bij deze contracten beter en het werk is ook vaak leuker

Nadelen innovatief:

- Bij de inschrijving krijgt de directievoerder de ideeën en kennis bijna 'cadeau' (ontwerpvergoeding van 10%)
- Grotere risico's voor ons

20. *Verwacht u dat uw bedrijf zich de komende jaren meer zal toeleggen op innovatieve contractvormen? Waarom wel / niet?*

Ja, ik denk van wel. Het is een overlevingsstrategie. Ik verwacht een tweedeling in de aannemerij. Een deel (grote aannemers) zullen zich gaan toeleggen op de innovatieve contracten. De kleinere aannemers zullen zich toespitsen op de traditionele contractvormen

21. *Bent u bekend met LBC (Living Building Concept)? Wat is uw mening hier over en verwacht u hier in de toekomst vaker mee te maken te krijgen?*

Ik ben er in beperkte mate bekend mee. LBC heeft wel hoge ontwikkelingskosten maar zou een bedrijf wel kunnen onderscheiden op de markt. Ik zie hier wel enige mogelijkheden toe.

Deel 1 bedrijfsprofiel

1. Op welke vakgebieden is uw bedrijf werkzaam? (wegenbouw, terreinaanleg, groenaanleg, daktuinen, sportvelden, golfbanen)

Anoniem	wegenbouw	golfbanen		
Anoniem	sportvelden	groen	golfbanen	
Anoniem	terrein groen	daktuinsportvelden	golfbanen	wegenbouw
Anoniem	wegenbouw	terreininrichting		

2. Wat zijn uw voornaamste klanten?

	Anoniem	Anoniem	Anoniem	Anoniem
Centrale overheden	X	X	X	X
Decentrale overheden		X	X	X
X				
Woningcoöperaties			X	X
Bedrijven	X	X	X	X
Verenigingen	X	X		
Anders, namelijk:.....				
	particulieren		particulieren	

3. Wat is de omvang van uw bedrijf? (aantal personeel, jaaromzet)

Anoniem	personeel: 450	omzet: 130 miljoen
Anoniem	personeel: 120	omzet: 10 miljoen
Anoniem	Personeel: 500	omzet: 40 miljoen
Anoniem	personeel: 40	omzet: 16 miljoen

Deel 2 contractvormen

4. Met welke contractvormen heeft uw bedrijf ervaring?

	Anoniem	Anoniem	Anoniem	Anoniem
Traditioneel:				
Regiecontract	X	X	X	X
Raamwerkcontract	X	X	X	X
Traditioneel bestek	X	X	X	X
Bouwteam model		X	X	X
Innovatief:				
DC (Design Construct)	X	X	X	X
DCM (Design Construct Maintenance)	X		X	X

DCFM (Design Construct Finance Maintenance)				
DCFMO (Design Construct Finance Maintenance Operate)				
Turnkey	X	X	X	X
Contractuele alliantie		X		X
Geïstitutionaliseerde alliantie			X	

5. Hoeveel procent van de omzet wordt er in uw bedrijf met innovatieve contracten behaald?

Anoniem	40%
Anoniem	5%
Anoniem	?
Anoniem	50%-60%

6. Naar welke contractvorm(en) gaat uw voorkeur uit? En waarom?

Anoniem	Innovatieve
Anoniem	Innovatieve
Anoniem	DCM contracten, voor al onze disciplines
Anoniem	Innovatief, betere marge, wij kunnen ons hierin onderscheiden tov. collega's

7. Ervaart u de afgelopen 4 jaar (v.a. 2005) een toename van innovatieve contractvormen?

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent?

Anoniem	ja, verdubbeling
Anoniem	ja, lichte toename
Anoniem	ja, ca. 2 - 5%
Anoniem	ja, sterke toename, onze organisatie is hier bewust ook zo op ingericht

8. Verwacht u in de aankomende jaren een toename van innovatieve contractvormen?

Zo ja, welke contractvormen en met hoeveel procent van de omzet?

Anoniem	ja
Anoniem	ja, lichte toename
Anoniem	ja, met 3 - 6%
Anoniem	moeilijk te zeggen gezien de huidige economische situatie

Deel 3 aanbestedingsprocedures

9. Met welke aanbestedingsprocedures heeft uw bedrijf ervaring?

	Anoniem	Anoniem	Anoniem	Anoniem
Openbare procedure	X	15%	X	X
Niet openbare procedure	X	X	X	X
Concurrentiegerichte dialoog	X			
Onderhandeling met voorafgaande aankondiging				

Onderhandeling zonder voorafgaande aankondiging				
Onderhandse aanbesteding	X	X	X	X
Concessieovereenkomst	X			
Raamovereenkomst met een enkele ondernemer	X	X		X
Raamovereenkomst met meerdere ondernemers		X		X

Kunt u ongeveer aangeven in welke mate de aanbestedingsprocedures voorkomen? (In percentage van de omzet)

10. Neemt u in uw organisatie waar dat bepaalde procedures steeds vaker, of juist steeds minder vaak voorkomen?

Zo ja, welke procedures en met hoeveel procent?

Anoniem -
 Anoniem 1 op 1 is sinds bouwfrauwde afgenomen
 Anoniem openbaar neemt toe met 25%
 Anoniem Neen

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

Anoniem kwaliteitsweging
 Anoniem slechte bestekken, ondoorzichtige beoordeling op PVA's, slechte openbare markt
 Anoniem De niet proportionele gunningscriteria en gebrek aan kennis bij opdrachtgevers
 Anoniem Bestekken kloppen vaak niet, dit biedt kansen voor de aannemer, zorgt voor ergernis + meerkosten bij opdrachtgevers

Deel 4 Aannemerij en contractvormen

12. Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij traditionele contractvormen?

Anoniem vakkennis
 Anoniem kennis van bestekken, klantgericht, goede technische kennis
 Anoniem ?
 Anoniem Doen wij zo min mogelijk, wij richten ons op innovatieve contractvormen

13. Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met traditionele contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?

Anoniem aanneemsom te laag
 Anoniem onderdelen ontbreken in bestekken
 Anoniem ?
 Anoniem zie 11

14. Over welke competenties beschikt uw bedrijf om goed te presteren bij innovatieve contractvormen?

- Anoniem kennis van onze producten
- Anoniem Advies en uitvoering binnen één bedrijf
- Anoniem ?
- Anoniem Klantgericht bedrijf, goed luisteren naar de klant, - professioneel, afspraak = afspraak - flexibel

15. Wat gaat er volgens u vaak mis bij het werken met innovatieve contractvormen? Kunt u een voorbeeld geven?

- Anoniem lange aanlooperperiode
- Anoniem gaat weinig mis - een goede en openverstandhouding met opdrachtgever biedt veel mogelijkheden
- Anoniem ?
- Anoniem risico's niet goed ingeschat

16. Hoe dekt u zich bij innovatieve contractvormen in tegen de grote risico's?

- Anoniem -
- Anoniem Duidelijke offerte en werkschrijving - gaan voor een goed product!
- Anoniem ?
- Anoniem terug koppeling ervaringen uit eerdere werken, goede voorbereiding, werk-grenzen goed in beeld

17. Vindt u de hoogte van de ontwerpvergoeding, die wordt gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, redelijk? Waarom wel / niet?

- Anoniem nee
- Anoniem voor ons vaak niet interessant
- Anoniem Wordt veelal vantevoren besproken
- Anoniem Nee, eigenlijk veel te weinig, de kosten liggen vele malen hoger

18. Vindt u de gestelde selectiecriteria, die worden gehanteerd bij veel innovatieve contractvormen, te hoog? Waarom wel / niet?

- Anoniem verschillend
- Anoniem ja, te hoog. Vaak weten opdrachtgevers zelf niet hoe of wat.
- Anoniem Gaat niet om de hoogte, maar om de proportionaliteit en doel van de selectie- en gunningscriteria
- Anoniem geen mening

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

Voordelen traditioneel:

Anoniem simpel
Anoniem objectief prijsvergelijk
Anoniem opdrachtgever behoudt regie op het werk
Anoniem lage prijzen

Nadelen traditioneel:

Anoniem geen kwaliteitsweging
Anoniem de prijsvechters winnen
Anoniem Wordt veel op afgeweken en misbruikt
Anoniem minder kwaliteit, indien bestekken niet goed veel meerkosten, veel begeleidingnodig

Voordelen innovatief:

Anoniem meer kennis toe te passen
Anoniem kwaliteit speelt een belangrijke rol
Anoniem Al onze bedrijfsdisciplines kunnen worden in gezet
Anoniem looptijd vaak korter, beter sturen op kosten, risico's voor opdrachtgever kleiner, betere kwaliteit

Nadelen innovatief:

Anoniem rollenverdeling moet wennen
Anoniem veel investeringen vooraf (mist het 1 op 1 is)
Anoniem Veelal geen kennis en kunde bij de opdrachtgever
Anoniem geen nadelen

20. Verwacht u dat uw bedrijf zich de komende jaren meer zal toeleveren op innovatieve contractvormen? Waarom wel / niet?

Anoniem ja, overlevingsvorm, totaalaanbod strategie
Anoniem ja, is de toekomst en daar kunnen we nog kwaliteit leveren
Anoniem Ja, zowel aanbieden als anticiperen
Anoniem ja, zie 19 + hogere rendementen - onze organisatie is hierop ingericht

21. Bent u bekend met LBC (Living Building Concept)? Wat is uw mening hier over en verwacht u hier in de toekomst vaker mee te maken te krijgen?

Anoniem -
Anoniem Neen
Anoniem -
Anoniem Neen

Interne Sterktes - Zwaktes analyse ingevuld door F.H. Reulink Heijmans Sport en Groen

1. *Vindt u HSG een betrouwbare zakenpartner? Waarom wel /niet?
(U kunt denken aan afspraken nakomen, vertrouwelijk omgaan met informatie, eerlijkheid, e.d.)*

Wij vinden van wel

2. *Vindt u HSG voldoende transparant?
(U kunt denken aan inzicht geven in besteksfouten, inzichtelijk maken hoe de offerte is opgebouwd)*

Waar het kan wel

3. *Vindt u dat HSG vakbekwaam is m.b.t de uitvoering?
(Voldoet het geleverde werk aan de verwachtingen?, gaat het snel genoeg?)*

In 90% van de gevallen wel

4. *Vindt u dat HSG vakbekwaam is m.b.t de ontwerptaken?**
(Voldoet de geleverde oplossing aan de verwachtingen?)
** alleen van toepassing bij Design & Construct varianten*

In combinatie met een ontwerp bureau (Breijn) wel

5. *Wat vindt u van de snelheid van HSG wat betreft de procedure voorafgaand aan de uitvoering?
(U kunt denken aan een snelle reactie op vragen en opmerkingen, snel offrenen, op tijd de gevraagde documenten aanleveren e.d.)*

Dit moet nog beter, snellere responstijd

6. *Vindt u dat HSG voldoende innovativiteit toont in vergelijking met andere bedrijven??
(U kunt denken aan productontwikkeling, nieuwe werkmethoden e.d.)*

Zijn we wel volop mee bezig, zal door de klant nog niet altijd worden gezien

7. *Vindt u dat HSG voldoende aandacht besteedt aan thema's als: CO2 reductie, ruimte voor water, ecologisch verantwoord bouwen en duurzaamheid?*

Nee, nog te weinig aandacht

8. *Wat vindt u van de prijzen die HSG hanteert in vergelijking met andere bedrijven?*

Ik denk dat wij als duur in de markt bekend staan

9. *Hoe vindt u dat de communicatie met HSG verloopt?*

Kan beter, directer en meer volgens vaste richtlijnen

10. *Wat vindt u van de bestuurlijke en financiële stabiliteit van HSG?*

Prima

11. *Wat zijn volgens u de sterkste eigenschappen van HSG?
(waarin blinkt HSG uit in vergelijking met andere bedrijven?)*

Diversiteit, betrokkenheid mensen, kwalitatief goed, prettig om mee samen te werken

12. *Wat zijn volgens u de zwakste eigenschappen van HSG?
(Wat zou HSG in uw ogen moeten verbeteren?)*

Nog meer klantgericht en directer
