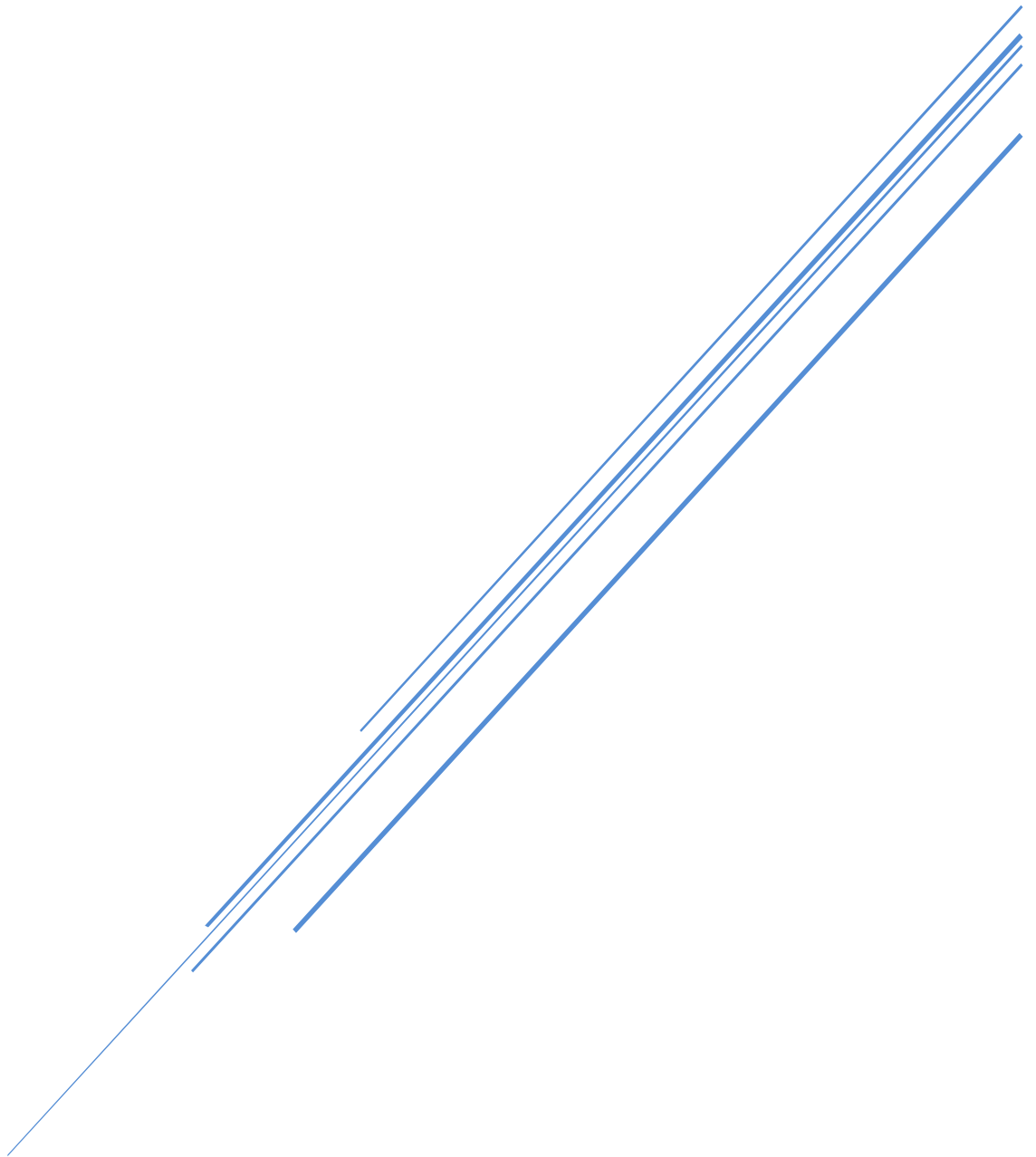


GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

Kan het MKB-groenbedrijf daarmee aan de slag?



Pieter Verloop

Geïntegreerde contracten

Kan het MKB-groenbedrijf daarmee aan de slag?

**Pieter Verloop
Nieuw-Lekkerland
Maart, 2016
Opdrachtgever:
CAH Dronten, Verheij Integrale groenzorg**

Voorwoord

Deze scriptie *'Geïntegreerde contracten, kan het MKB-groenbedrijf daarmee aan de slag?'* heb ik geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht ten behoeve van de HBO deeltijd opleiding Management en Buitenruimte aan de CAH te Dronten.

Het onderwerp geïntegreerde contracten sprak mij zeer aan. In mijn dagelijks werk als hoofd bedrijfsbureau bij Verheij Integrale groenzorg krijg ik steeds meer te maken met dit soort contracten. Aangezien deze contractvorm voor ons bedrijf en de markt nog onbekend was, heb ik voor dit afstudeeronderwerp gekozen.

Het rapport is geschreven voor MKB-ondernemers die met geïntegreerde contracten te maken hebben of misschien in de toekomst mee te maken krijgen. Daarnaast kunnen opdrachtnemers aan de hand van dit rapport beoordelen of de contracten die zij op de markt zetten wel geschikt zijn voor MKB-groenbedrijven.

Bij de totstandkoming van deze scriptie zijn een aantal mensen betrokken geweest. Ik wil met name mijn afstudeerbegeleider dhr. W. van Staveren bedanken voor zijn begeleiding. Daarnaast bedank ik dhr. P. Verloop voor het meelezen en corrigeren van de scriptie en mijn werkgever Verheij Integrale groenzorg voor de ruimte die zij mij gaven om dit onderzoek uit te voeren. Doordat ik in de dagelijkse praktijk ook met dit onderwerp te maken heb gehad is dit onderzoek ook door inzichten uit de praktijk vormgegeven.

Nieuw-Lekkerland, maart 2016.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Summary	2
1. Inleiding.....	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doelstelling en probleemstelling.....	3
1.3 Deelvragen	4
1.4 Afbakening.....	4
1.5 Onderzoekopbouw	5
2. Kennismaking met geïntegreerde contractvormen	6
2.1 De verschillende geïntegreerde contractvormen	6
2.1.1 Design, Build, Finance, Maintain en Operations (DBFMO).....	6
2.1.2 Design & Construct (D&C)	7
2.1.3 Engineering & Construct (E&C).....	7
2.1.4 Prestatiecontracten.....	7
2.1.5 Integraal beheercontract	8
2.1.6 Hybride contracten	8
2.2 Omvang GC's in de markt	9
2.3 Begrippen en terminologie	10
3. Het aannemen van een GC	13
3.1 Hoe wordt een GC in de markt geplaatst?	13
3.1.1 Inkoopstrategie en rol van GC's.....	13
3.1.2 De verschillende concurrenten in de markt.	15
3.1.3 Zijn er ook internationale concurrenten?	17
3.2 Van vasthouden naar loslaten?	17
3.2.1 Ketensamenwerking	17
3.2.2 De rollen van de opdrachtgever en opdrachtnemer	19
3.3 Uitvoerder of beheerder?	22
3.4 De aanbesteding	22
3.4.1 Wel of niet inschrijven?	22
3.4.2 Tenderteam	22
3.4.3 Opstellen aanbieding.....	23
3.5 Uitvoering	27
3.5.1 Projectstructuur	27
3.5.2 Projectbeheersing.....	30
3.6 People, Planet en Profit.....	32
4. Praktijkonderzoek.....	34
4.1 Opzet praktijkonderzoek	34

4.2 Analyse opdrachtnemers.....	35
4.2.1 De GC's in de markt.....	36
4.2.2 Positie ten opzichte van de opdrachtgever	36
4.2.3 De aanbesteding	37
4.2.4 Projectstructuur	38
4.2.5 Projectbeheersing.....	40
4.2.6 People, Planet en Profit	41
4.3 Analyse opdrachtgevers.....	42
4.3.1 De GC's in de markt.....	43
4.3.2 Positie ten opzichte van opdrachtnemer	43
4.3.3 De aanbesteding	44
4.3.4 Projectstructuur	45
4.3.5 Projectbeheersing.....	46
4.3.6 People, Planet en Profit	47
4.4 Raakvlakken en verschillen	48
4.4.1 De GC's in de markt.....	48
4.4.2 Positie ten opzichte van opdrachtgever en opdrachtnemer.....	48
4.4.3 De aanbesteding	50
4.4.4 Projectstructuur	51
4.4.5 Projectbeheersing.....	53
4.4.6 People, Planet en Profit	54
5. Conclusie.....	55
6. Aanbevelingen	60
Literatuurlijst.....	62
Bijlage I 'Uitwerking interviews opdrachtnemers'	
Bijlage II 'Uitwerking interviews opdrachtgevers'	

Samenvatting

Aanleiding

De aanleiding voor het opstellen van dit rapport zijn de veranderende contractvormen die zich voordoen in de markt van het beheer en onderhoud van de buitenruimte. In de traditionele contracten zijn alle eisen en specificaties vastgelegd. Bij een geïntegreerd contract zijn de eisen en specificaties op een hoger abstractieniveau geformuleerd. Het doel van dit rapport is om te onderzoeken hoe MKB-groenbedrijven moeten omgaan met dit soort contracten. Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd: *Welke competenties moet een MKB-groenbedrijf hebben om succesvol en winstgevend een geïntegreerd contract af te ronden?* Het onderzoek is afgebakend naar MKB-bedrijven met 20-250 medewerkers en gericht op het onderhouden van de buitenruimte.

Opzet en inhoud van het rapport

Het rapport is opgebouwd uit een theoretisch onderzoek en een praktijkonderzoek. In hoofdstuk twee wordt een beschrijving gegeven over de verschillende soorten geïntegreerde contracten met daarbij een onderzoek naar de omvang van deze contracten in de markt. Hoofdstuk drie van het theoretisch onderzoek is een verdiepend onderzoek naar welke elementen van belang zijn bij het aannemen en uitvoeren van een geïntegreerd contract. In het praktijkonderzoek, hoofdstuk vier, wordt het theoretisch kader getoetst aan de bevindingen uit de praktijk vanuit zowel de opdrachtgevers als de opdrachtnemers zijde.

Conclusies

De opdrachtnemer is de expert die weet hoe er invulling gegeven moet worden aan de behoeftes van de opdrachtgever. De kwaliteitsborging van deze behoefte vervulling wordt door de opdrachtnemer zelf uitgevoerd. De opdrachtgever houdt afstand tot de uitvoering en toetst op kritische momenten of er wordt voldaan aan de eisen. Belangrijk is dat er samenwerking op gelijk niveau mogelijk is. Een grote valkuil is dat beide partijen terugschieten in de traditionele rol. Om dit te bereiken zal de projectstructuur (organisatie en beheersing) veranderd moeten worden. Binnen deze gewijzigde projectorganisatie is er behoefte naar andere kennis en competenties van de medewerkers. Het echt slagen van een geïntegreerd contract zit in de wil van zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever om de uitdaging aan te gaan, kortom er moet een cultuur omslag plaats vinden.

Aanbevelingen

Om succesvol te zijn in de uitvoering van een geïntegreerd contract moet het MKB-groenbedrijf zijn kwaliteitsborging op de juiste wijze inrichten. Er zal moeten worden onderzocht of de benadering uit de productenbranche hiervoor een goed uitgangspunt kan zijn. Er zal nog aanvullend onderzoek moeten worden gedaan naar de benodigde kennis en competenties voor de projectmedewerkers. Het MKB-groenbedrijf moet onderzoeken hoe het ontstane kennisverlies bij de opdrachtgevers op een effectieve wijze binnen zijn organisatie kan worden ingevuld. Veel genoemd is de cultuuromslag die nodig is om op een effectieve wijze een geïntegreerd contract uit te voeren. Om dit te bereiken zal er nog nader onderzoek moeten worden verricht om handvatten aangereikt te krijgen voor deze cultuurverandering. In de aanbestedingsfase is er te weinig gelijkwaardigheid tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Er zal nader onderzoek moeten worden verricht om hierin verandering te kunnen doorvoeren.

Summary

Introduction

The reason for drawing up this report is that the contract types being used in the market for the management and maintenance of outdoor space are changing. The traditional contracts document all the conditions and specifications. An integrated contract formulates the conditions and specifications at a higher abstraction level. The goal of this report is to determine how small and medium-sized landscaping companies should deal with these types of contracts. To this end, the following question was drawn up: Which competences should a small or medium-sized landscaping company have in order to successfully and profitably conclude an integrated contract? The research was conducted among small and medium-sized companies with 20-250 employees and focuses on the maintenance of outdoor spaces.

Set-up and content of the report

The report includes a theoretical and a practical assessment. Chapter two describes the various types of integrated contracts, including a research into the scope of these contracts in the market. Chapter three of the theoretical assessment looks deeper into the relevant elements of accepting and performing an integrated contract. The practical assessment, chapter four, compares the theoretical scope to the practical experiences of both the clients and the contractors.

Conclusions

The contractor is the expert who knows how to meet the requirements of the client. The contractor performs the quality assurance of how this requirement is met. The client maintains a distance in respect of the performance and assesses at critical moments whether the requirements are met. It is important for a cooperation to be possible at an equal level. A significant pitfall is that both parties can return to their traditional roles. To achieve this, the project structure (organisation and management) must be changed. This amended project organisation means there is a demand for the employees to have other knowledge and skills. If an integrated contract is to truly succeed, both the contractor and the client must be prepared to take on the challenge and bring about a cultural change.

Recommendations

In order to successfully perform an integrated contract, the small and medium-sized landscaping companies must set up its quality assurance correctly. It will need to be determined whether the approach of the product branch provides a sufficient basis for this. Additional research will need to be conducted into the knowledge and skills required by the project employees. The small and medium-sized landscaping companies will need to look into how the client's loss of knowledge can be compensated effectively within their organisation. The cultural change required for the effective performance of an integrated contract is mentioned frequently. In order to achieve this, further research needs to be conducted in order to provide the tools for this cultural change. During the contracting phase, there is little equality between the client and the contractor. Further research will need to be done in order to change this.

1. Inleiding

De inleiding van dit rapport is ingedeeld in vijf paragrafen. Deze paragrafen bevatten achtereenvolgens de volgende onderwerpen: de aanleiding, de doelstelling en probleemstelling, de deelvragen, de afbakening en de onderzoeksopbouw.

1.1 Aanleiding

In Nederland worden veel buitenruimten- en groenonderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. Veel van deze werkzaamheden worden uitgevoerd door MKB-bedrijven. Dit gebeurt bij diverse soorten opdrachtgevers, zoals: gemeenten, provincies, defensie, nutsbedrijven, particulieren, Staatsbosbeheer, Rijkswaterstaat etc. Hiervoor worden diverse contractvormen gebruikt. Deze variëren van een opdracht op regie, RAW bestek (traditioneel contract) tot een geïntegreerd contract (hierna GC). Met name het, op ontzorging van de opdrachtgever gerichte, GC contract doet zijn intrede in de sector van buitenruimte- en groenonderhoud. Deze ontwikkeling heeft met name te maken met de terugtrekkende overheid, deze gaat steeds meer bezuinigen en wil de verantwoordelijkheid gaan delen. Binnen een GC worden de wensen en eisen van de opdrachtgever op een hoger abstractieniveau gesteld. Om dit te verduidelijken is het volgende voorbeeld uitgewerkt.

In een traditioneel contract zijn de volgende wensen en eisen opgenomen voor het onderhoud van het gazon:

- Maaien gazon 20 keer per jaar
- Graskanten afsteken 2 keer per jaar
- Bemesten gazon 1 keer per jaar
- Verwijderen blad 2 keer per jaar

Binnen een GC kunnen hiervoor een volgende wensen en eisen zijn opgenomen:

- Het gazon zal het hele jaar een verzorgde uitstraling moeten hebben
- Het recreatief gebruik van het gazon moet heel het jaar gewaarborgd zijn

De keuze van onderhoud/beheer komt hiermee te liggen bij de opdrachtnemer. Deze zal voor het gazononderhoud een vaste prijs moeten opgeven om aan de gestelde wensen en eisen van de opdrachtgever te voldoen. Daarnaast moet de opdrachtnemer ook aantonen hoe voor de aangeboden prijs de gevraagde kwaliteit wordt geleverd.

1.2 Doelstelling en probleemstelling

De vorm van samenwerken en contracten aangaan tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is door deze ontwikkeling aan het veranderen. De doelstelling van dit rapport is om te onderzoeken hoe een MKB-organisatie zich moet en/of kan aanpassen om een GC op een succesvolle en winstgevende wijze af te ronden. Om de doelstelling te verwezenlijken is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke competenties moet een MKB-groenbedrijf hebben om succesvol en winstgevend een geïntegreerd contract (GC) af te ronden?

1.3 Deelvragen

Om antwoorden te vinden op deze probleemstelling zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- Welke GC's zijn er en worden regelmatig toegepast in het buitenruimte- en groenbeheer?
- Welke rol (hoofdaannemer, onderaannemer of partner) is er weggelegd voor het MKB-groenbedrijf bij het aangaan van een GC?
- Wat zijn de mogelijkheden tot samenwerking binnen een GC met (groen) bedrijven uit andere landen (consortiumvorming)?
- Wat verandert er in de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij het aangaan van een GC?
- Hoe wordt een GC aangenomen en uitgevoerd?
- Wat zijn de risico's bij het aangaan van een GC?
- Wat is de positie van de begrippen People, Planet en Profit in een GC?

1.4 Afbakening

Voor een goed onderzoek is van belang dat de kaders helder zijn geformuleerd. In deze paragraaf is een beschrijving gegeven van de afbakening van dit onderzoek.

Het onderzoek speelt zich af binnen de volgende kaders:

- Groenbedrijven in de grootte van 20-250 medewerkers en met een omzet van max. 50 miljoen euro.
- Het onderzoek richt zich op het onderhoud van de buitenruimte.
- Het onderhoud van de buitenruimte is voor dit onderzoek als volgt gedefinieerd: onderhoud van beplantingen, gras, bomen, sportvelden, verharding, speeltoestellen, meubilair, kolken en watergangen.
- Het type opdrachtgevers dat als basis voor dit onderzoek wordt gebruikt zijn: zakelijke professionals, gemeentes, (semi)overheden, nutsbedrijven, Rijkswaterstaat, woningbouwcoöperaties, zorginstellingen en facilitaire dienstverleners.
- De definitie voor een GC die voor dit onderzoek geldt is: Alle contracten binnen de groensector, waarin verschuiving plaats vindt van de realisatie van wat er is vastgelegd (traditioneel bestek) naar de realisatie van hoe het onderhoud door de omgeving beleefd wordt (de eindverantwoording komt te liggen bij de opdrachtnemer).
- Het onderzoek is gericht op de veranderende rolverdeling en verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Er is geen onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke wijze van uitvoering van de werkzaamheden (maaien, schoffelen etc.) binnen een GC.
- De verbreding naar het buitenland (België en Duitsland) richt zich op samenwerkingsvormen (consortium) met buitenlandse bedrijven binnen een GC.

1.5 Onderzoekopbouw

De onderzoekopbouw van dit onderzoek omvat meerdere fases. De eerste vier fases, aanleiding, doelstelling en probleemstelling, deelvragen en afbakening zijn hierboven beschreven. In deze paragraaf is beschreven hoe het onderzoek verder is opgebouwd.

Om tot een goed inzicht te komen in de problematiek zal eerst het theoretisch kader van dit probleem worden bepaald. Dit gebeurt middels een literatuurstudie. Aan de hand van deze studie zal een eerste analyse gemaakt worden van het probleem.

Daarnaast is de praktijk de volgende factor die in het onderzoek meegenomen zal worden. Het onderzoek in de praktijk zal plaatsvinden door middel van persoonlijke interviews. Deze interviews worden uitgevoerd bij opdrachtgevers en opdrachtnemers. Het aantal interviews dat afgenomen zal worden is drie tot zes bij beide partijen. Dit zijn in totaal zes tot twaalf interviews. Deze populatie is gekozen, omdat het aantal MKB-groenbedrijven, dat al GC uitvoert, beperkt is. Een grootschalig enquêteonderzoek is dus niet mogelijk. Uit de gegevens van figuur 1 'Bedrijfsgrootte, werkzame personen bij het hoveniersbedrijf'¹ is af te leiden dat er voor het onderzoek maar 135 bedrijven beschikbaar zijn. Doordat de GC nog een nieuwe contractvorm is, zullen al deze bedrijven er nog geen ervaring mee hebben.

Omschrijving	Totaal bedrijven aantal	Bedrijfsgrootte, werkzame personen							
		1	2	3-5	5-10	10-20	20-50	50-100	>100
8130 Hoveniersbedrijven	8490	5920	1020	695	545	175	90	35	10

Figuur 1 Bedrijfsgrootte, werkzame personen bij het hoveniersbedrijf.

De vragenlijst voor het interview wordt opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. Van de interviews zal een analyse gemaakt worden.

Per deelvraag zal er een antwoord worden geformuleerd in de conclusie. De antwoorden op de deelvragen zullen een antwoord moeten geven op de vraag: 'Welke competenties zijn voor een MKB-groenbedrijf van belang om zich op de markt van GC's te begeven?'. In de aanbevelingen komen elementen naar voren die van belang zijn om aanvullende competenties te ontwikkelen en te behouden voor het MKB-groenbedrijf.

Veel geraadpleegde literatuur en onderzoeken hebben raakvlakken met de bouw en GWW branche. Dit komt doordat deze branches al verder zijn in het werken met GC's. Vanuit deze literatuur en onderzoeken worden vaak toepassingen gemaakt op de groenbranche.

¹ CBS Statline, peildatum 1 januari 2014

2. Kennismaking met geïntegreerde contractvormen

Dit hoofdstuk is een kennismaking met geïntegreerde contractvormen. In paragraaf 2.1 wordt een beschrijving van de verschillende GC gegeven. Het gebruik van de GC in de markt wordt beschreven in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 wordt kennis gemaakt met verschillende begrippen en termen die gebruikt worden binnen GC's.

2.1 De verschillende geïntegreerde contractvormen

In deze paragrafen wordt een beschrijving gegeven van de algemeen voorkomende vormen van GC. Er wordt per vorm een korte beschrijving gegeven op de volgende onderdelen:

- Wat houdt het contract in?
- In welke vorm (betrokken stakeholders) het contract wordt uitgevoerd.
- De looptijd van het contract.
- De rol voor het MKB-groenbedrijf.

Om een beeld te krijgen van de algemeen gehanteerde GC vormen in Nederland is de volgende opsomming weergegeven met daarbij de bron waar deze vandaan komen:

- Design, Build, Finance, Maintain en Operations (DBFMO)²
- Design & Construct (D&C)³
- Engineering & Construct (E&C)⁴
- Prestatiecontracten⁵
- Integraal beheercontract (IBC)⁶
- Hybride contracten⁷

Als regel geldt dat op al deze contracten de Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen 2005 (UAV-GC-2005) van toepassing zijn. In de volgende paragrafen wordt een inhoudelijke beschrijving per contractvorm weergegeven.

2.1.1 Design, Build, Finance, Maintain en Operations (DBFMO)

Binnen een DBFMO contract is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het ontwerp, bouwen, financieren, onderhouden en facilitaire dienstverlening van het project. In de praktijk worden verschillende vormen van dit contract toegepast. Dit zijn bijvoorbeeld de combinaties DBFM en DBM. De wensen van de opdrachtgever zijn vrij abstract. De opdrachtgever heeft bijvoorbeeld een perceel grond waarop een gerechtsgebouw gerealiseerd moet worden, hiervoor zijn een aantal randvoorwaarden geformuleerd. Aan de hand van deze gegevens moet een potentiële opdrachtnemer een aanbieding maken.

Deze vormen betekenen volledige ontzorging van de opdrachtgever. Het grote voordeel van dit contract moet zijn, dat alle fases goed op elkaar afgestemd zijn. Hiermee hoeven er geen (financiële) verrassingen voor te komen binnen het project, omdat alle betrokkenen verantwoordelijk zijn voor een lange periode. De contractperiode is meestal tussen de 20 tot 30 jaar.

² www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/inkoopbeleid/contracteren.aspx

³ Idem 1

⁴ Idem 1

⁵ Idem 1

⁶ www.rijksvastgoedbedrijf.nl/expertise-en-diensten/z/zakendoen-met-het-rijksvastgoedbedrijf/inhoud/contractvormen/geintegreerde-contracten

⁷ www.crow.nl/vakgebieden/contracteren/hybride-contracten

Een DBFMO contract wordt vaak uitgevoerd binnen een publiek-private samenwerking (PPS). Binnen een PPS willen de opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar als gelijkwaardige partners samenwerken om tot het beste resultaat te komen. Kort samengevat: 'value for money'.

Voor de uitvoering van dit contract wordt een consortium opgericht. Dit consortium bestaat uit: een 'grote' aannemer (bijvoorbeeld BAM, Heijmans, BallastNedam, Hochtief etc.), een financier (bank of investeringsmaatschappij) en een facilitaire dienstverlener (bijvoorbeeld Facilicom, Sodexo etc.). Door dit consortium wordt een rechtspersoon opgericht. Deze rechtspersoon werkt dan weer samen met partners om de benodigde kennis en werkzaamheden te kunnen invullen. Deze partners zijn bijvoorbeeld een schoonmaakbedrijf, ingenieursbureau, architect, groenvoorzieningsbedrijf, beveiligingsbedrijf etc. De waarde van deze contractvorm ligt tussen de 4 miljoen euro tot 4,5 miljard euro.⁸

Voor het MKB-groenbedrijf is in deze contractvorm een rol weggelegd als partner/onderaannemer van het consortium.

2.1.2 Design & Construct (D&C)

Binnen een D&C contract is bij aanbesteding een programma van eisen (PvE) opgesteld. Op basis van dit PvE maakt de opdrachtnemer een aanbieding, waarin een ontwerp en wijze van uitvoering is opgenomen. De opdrachtgever beoordeelt dit en zal bij het beste bod overgaan tot gunning. De looptijd van dit contract is van start bouw tot en met het verlopen van het onderhoudstermijn. Dit is afhankelijk van de doorlooptijd van de bouw.

D&C contracten worden toegepast voor de bouw van bruggen, gebouwen etc. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd in een consortium of door een hoofdaannemer. De werkzaamheden binnen een D&C zijn voornamelijk bouwwerkzaamheden. Voor het MKB-groenbedrijf is er voor het buitenruimtebeheer dan ook geen rol weggelegd.

2.1.3 Engineering & Construct (E&C)

Het E&C contract is bedoeld voor het onderhoud van bestaande objecten. Dit zijn vaak relatief eenvoudige werkzaamheden zoals: het vervangen van asfalt, het vervangen van bestrating, baggeren. Voor een E&C stelt de opdrachtgever ook een PvE op. Aan de hand van dit PvE maakt de opdrachtnemer een aanbieding met daarin een weergave van de wijze waarop hij het onderhoud gaat uitvoeren. De looptijd van dit soort contracten is vanaf 1 maand tot en met 3 jaar.

Een E&C contract richt zich met name op technisch en eenmalig onderhoud. Een rol voor een MKB-groenbedrijf met de focus op buitenruimtebeheer is hier dan ook niet.

2.1.4 Prestatiecontracten

Prestatiecontracten worden gebruikt bij meerjarig onderhoud van wegareaal, bouwwerken, groen etc. Bij een prestatiecontract is er vooraf een kwaliteitseis gedefinieerd door de opdrachtgever. De opdrachtnemer moet deze kwaliteitseis handhaven tijdens de looptijd van het contract. De looptijd is in de meeste gevallen voor meerdere jaren (3-7 jaar).

⁸ www.ppsnetwerk.nl/Projecten-Database

Bij een prestatiecontract is een duidelijke rol weggelegd voor het MKB-groenbedrijf. Afhankelijk van het type werkzaamheden en de grote van de opdracht is het bedrijf in staat om deze werkzaamheden als hoofdaannemer uit te voeren. Het is ook mogelijk om dit type contract in een consortium of als onderaannemer uit te voeren.

2.1.5 Integraal beheercontract

Het integraal beheercontract is de nieuwste contractvorm van de Rijksgebouwendienst. Dit contract is erop gericht dat al het beheer van een gebouw bij één partij wordt ondergebracht. Dit aan de hand van vooraf opgestelde Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's, zie paragraaf 2.3). De periode van dit contract is 8-18 jaar. Deze vorm is nog sterk in ontwikkeling en de toepassing voor buitenruimteonderhoud is nog minimaal. Echter dit type contract leent zich ook voor buitenruimteonderhoud.

De rol voor een MKB-groenbedrijf binnen dit contract is weggelegd als partner of onderaannemer.

2.1.6 Hybride contracten

Het hybride contract komt voort uit de vraag van decentrale overheden. Decentrale overheden gaan ook hun verantwoordelijkheden verleggen. Het type en de omvang van het project leent zich er niet altijd voor om een volledig geïntegreerd contract op de markt te plaatsen. Een hybride contract is een combinatie van het traditionele RAW bestek met daarbij een verlegging van de verantwoordelijkheden. De opdrachtnemer wordt hiermee dus meer verantwoordelijk.

Hybride contracten kunnen voor alle type opdrachten binnen het groen worden toegepast. Binnen deze contractvorm is een grote rol voor het MKB-groenbedrijf weggelegd. Dit kan in drie vormen, als hoofdaannemer, partner en onderaannemer. De looptijd van dit contract is 1-8 jaar.

In onderstaand figuur 2 'contractvormen, looptijd en rollen' is een samenvatting weergegeven van de verschillende contractvormen met daarbij de looptijd en de rol voor het MKB-groenbedrijf.

Contractvorm	Looptijd	Rol MKB groenbedrijf		
		hoofdaannemer	partner	onderaannemer
Design, Build, Finance, Maintain en Operations (DBFMO)	20-30 jaar	nee	ja	ja
Design & Construct (D&C)	doorlooptijd bouwproces	nee	nee	nee
Engineering & Construct (E&C)	doorlooptijd onderhoudsproces	nee	nee	nee
Prestatiecontracten	3-7 jaar	ja	ja	ja
Integraal beheercontract (IBC)	8-18 jaar	nee	ja	ja
Hybride contracten	1-8 jaar	ja	ja	ja

Figuur 2 contractvormen, looptijd en rollen

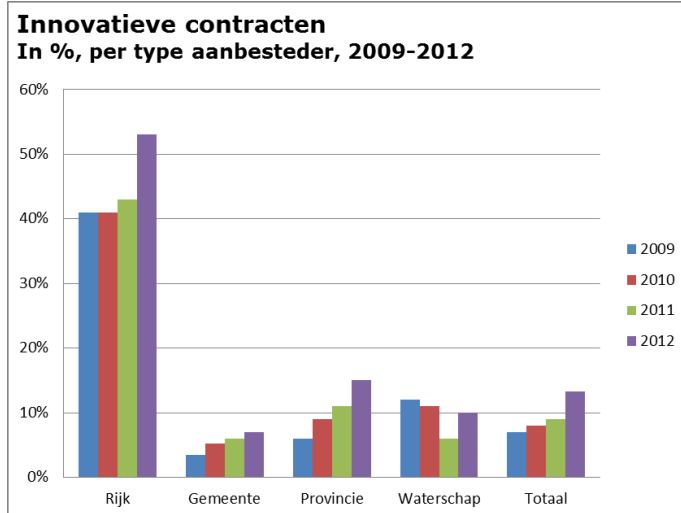
2.2 Omvang GC's in de markt

In deze paragraaf wordt er onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de omvang, in aantal en inkoopwaarde, van GC's in de markt.

Het Aanbestedingsinstituut heeft zich als doel gesteld om alle gepubliceerde openbare aanbestedingen voor werken te onderzoeken. De twee laatst gepubliceerde onderzoeken gaan over 2011 en 2012. In deze onderzoeken zijn ook de toepassingen van moderne contractvormen (GC's) meegenomen.

Het Aanbestedingsinstituut heeft geen onderzoek gaan naar de categorie 'diensten' conform de ARW2012. Echter voor de beeldvorming van de

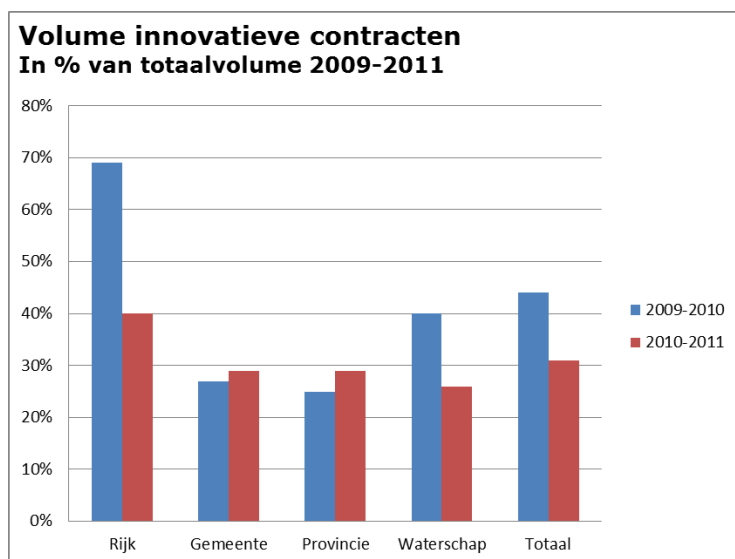
ontwikkelingen in de markt geven deze onderzoeksresultaten wel een trend weer. In figuur 3 'Innovatieve contracten'⁹ is per type opdrachtgever aangegeven bij hoeveel aanbestedingen er een innovatieve contractvorm wordt toegepast.



Figuur 3 Innovatieve contracten

Uit figuur 3 kan worden geconcludeerd dat de toepassing van innovatieve contracten sterk in opmars is. De Waterschappen laten na jaren van daling ook weer een stijgende lijn zien. Het percentage van het totaal aantal innovatieve contracten is nog niet hoog. In de periode 2009-2011 is ook het totale inkoopvolume van innovatieve contracten onderzocht. Deze resultaten zijn in figuur 4 'volume innovatieve contracten'¹⁰ weergegeven.

Uit deze grafiek kan geconcludeerd worden dat de innovatieve contracten in het algemeen een hoge inkoopwaarden hebben. In de periode 2009-2011 was het aantal aanbestedingen op basis van een innovatief contract 7-9% van het totale aantal aanbestedingen. Van deze 7-9% bedraagt het inkoopvolume in euro 31-44% van de totale inkoopwaarde.



Figuur 4 volume innovatieve contracten

⁹ Langs de Meetlat, resultaten aanbestedingsanalyse 2012, Zoetermeer, 2013, Stichting Aanbestedingsinstituut Infra&Bouw, p. 14, en Stille voor de storm?, resultaten aanbestedingsanalyse 2011, Zoetermeer, 2012, Stichting Aanbestedingsinstituut Infra&Bouw, p. 41, 42. (samengesteld)

¹⁰ Stille voor de storm?, resultaten aanbestedingsanalyse 2011, Zoetermeer, 2012, Stichting Aanbestedingsinstituut Infra&Bouw, p. 42.

2.3 Begrippen en terminologie

In het vakgebied van beheer en aanleg van de openbare ruimte worden verschillende begrippen gebruikt. Veel begrippen spreken voor zich. Een aantal begrippen zijn minder vanzelfsprekend. Deze begrippen worden ook binnen de GC's gebruikt. Dit zijn begrippen naast de omschreven contractvormen in paragraaf 2.1. Hier onder zijn een aantal begrippen weergegeven met daarbij een korte omschrijving. Deze lijst is niet uitputtend.

Asset¹¹

Asset is het Engelse woord voor bezitting/object. Dit kan dus een gebouw, gebied, terrein, boom, auto etc. zijn.

Assetmanagement¹²

Het beheer van bezittingen (assets) is de definitie van assetmanagement. De kern van assetmanagement is dat op elk gewenst moment kan worden beschikt over een actueel inzicht in de omvang, de aard en de onderhoudstoestand van de beheerde arealen en objecten met de daarbij behorende financiële exploitatie.

Best Value Procurement (BVP)¹³

Vrij in het Nederlands vertaald staat BVP voor: de meeste waarde toevoeging bij het inkopen van producten/diensten. Bij BVP trajecten is de opdrachtnemer leidend. In dit proces krijgen opdrachtnemers dus de meeste kans om hun expertise te laten zien. De opdrachtgevers zijn in deze processen volgend en faciliterend. Om het maximale uit dit traject te halen is het van belang dat beide partijen vertrouwen in elkaar hebben in plaats van elkaar te controleren en te beheersen.

Dashboard¹⁴

Het dashboard is bekend vanuit onze auto. Hiervan kan worden afgelezen of alles goed gaat, of dat er gebreken zijn, hoeveel kilometers er gereden zijn, wat de voorraad brandstof is en overige informatie. Dit kan allemaal binnen één oog opslag. Bij een dashboard binnen een GC is dit ook de bedoeling. Zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer moet in één oogopslag de belangrijkste parameters van het project kunnen zien. Paramaters die op een dashboard naar voren kunnen komen zijn: aanneemsom, hoeveelheid gefactureerd, aantal klachten, voortgang planning etc.

Deming cirkel PDCA¹⁵

De Deming cirkel PDCA is een algemeen geaccepteerde kwaliteitscirkel. De opdrachtgevers willen dit dan ook geborgd zien binnen het



Figuur 5 Werking PDCA cirkel

¹¹ www.encyclo.nl/lokaal/10664

¹² www.assetmanagementpowersuite.nl/wat-is-asset-management.html (bewerkt)

¹³ www.inkopers-cafe.nl/wiki/best-value-procurement-bvp-of-prestatie-inkoop/ (bewerkt)

¹⁴ www.managementsite.nl/kennisbank/prestatie-indicatoren#sectie-2 (bewerkt)

¹⁵ www.pdcacyclus.nl/

kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer. PDCA staat voor: Plan, Do, Check en Act. Dit houdt in dat er binnen alle processen vier fases zijn. Deze fases zijn: het maken van plannen (Plan), het uitvoeren van de plannen (Do), het evalueren of de uitvoering volgens plan gaat (Check) en het anticiperen op de uitkomsten van de evaluatie (Act). Hiermee begint de cirkel weer opnieuw want er wordt weer gepland. Het is de bedoeling dat de kwaliteit steeds weer geborgd wordt zodat er continue verbetering plaats vindt. Dit is weergegeven in figuur 5 'werking PDCA cirkel'¹⁶.

Kritische Prestatie Indicatoren (KPI)¹⁷

Uit het risicomanagement en/of de SMART doelstellingen kunnen KPI's worden opgesteld. Met KPI's worden onderdelen van het proces meetbaar gemaakt in harde gegevens. KPI's worden gemeten aan de hand van een vooraf gedefinieerde waarde waaraan voldaan moet worden. Dit kan bijvoorbeeld zijn: er mogen maximaal tien klachten per maand zijn. Per maand wordt er dan gerapporteerd hoeveel klachten er zijn. Deze klachten worden weggezet tegen de tien klachten. Als er acht klachten zijn is de KPI ruimschoots goed, zijn er echter veertien klachten dan is de KPI niet gehaald en zal er een verbeterplan moeten worden opgesteld.

Ontzorgen

Het woord ontzorgen komt niet voor in de "Dikke van Dale". Het is wel een woord wat tegenwoordig zeer veel gebruikt wordt. Ontzorgen kan het beste als volgt worden gedefinieerd: De opdrachtgever is zo min mogelijk direct betrokken bij het leveren van de dienst. De opdrachtgever wordt op de hoogte gehouden, maar de tijd die de opdrachtgever kwijt is aan contractmanagement is zo laag mogelijk.¹⁸

Proces- en productwerkzaamheden

In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de begrippen proces- en productwerkzaamheden en/of indirecte en directe werkzaamheden. Als deze begrippen gebruikt worden dienen deze als volgt gelezen te worden¹⁹:

- Proces: Het geheel van activiteiten die benodigd zijn om tot een product resultaat te komen. Voorbeelden zijn kwaliteitsmanagementplan, planning etc.
- Product: Het realiseren van het daadwerkelijke product zoals bijvoorbeeld maaien en onkruidbeheersing.

Risicomanagement²⁰

Het beheersen van risico's is risicomanagement. In elk contract zitten risico's, zowel voor de opdrachtgever als opdrachtnemer. Een deel van de risico's is beïnvloedbaar door de opdrachtgever en/of opdrachtnemer. Een ander deel van de risico's ligt buiten de invloedssfeer van de opdrachtgever en/of opdrachtnemer. Binnen risicomanagement worden zoveel mogelijk risico's gedefinieerd en de daarbij behorende beheersmaatregelen. Er zijn hiervoor verschillende methodes.

¹⁶ www.pdcacyclus.nl

¹⁷ www.encyclo.nl/begrip/KPI (bewerkt)

¹⁸ mkronenburcht.wordpress.com/2013/10/28/ontzorgen/ (bewerkt)

¹⁹ Berg, I., van den, Kuijpers, P., *Handreiking systeemgerichte contractbeheersing- Versie 2007*, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat, p. 54 (bewerkt)

²⁰ Bunt, B.P., van den, Kinderen, S., van, Lindenaar, F., Well-Stam, D., van, *Risicomanagement voor projecten*. 9^e druk, Houten, 2013, p. 13.

*SMART doelstellingen*²¹

Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden zijn de begrippen die bij de afkorting SMART behoren. Dit wordt binnen een GC als volgt toegepast. Elk plan van de opdrachtnemer moet uitmonden in een SMART doelstelling. De opdrachtgever wil kunnen beoordelen of deze doelstelling voldoet aan de volgende elementen: het raakt zijn wensen/eisen (specifiek), het moet te meten zijn aan de hand van harde gegevens (meetbaar), het moet passen in het totaal plan (acceptabel), er moeten geen luchtkastelen worden beloofd (realistisch) en er moet een begin en einddatum bekend zijn (tijdsgebonden).

*Total Cost of Ownership (TCO)*²²

TCO staat in het Nederlands vertaald voor 'totale kosten voor het eigendom'. Dit betekent dat alle kosten voor de levenscyclus van een gebied/gebouw bekend moeten zijn. Dit zijn dan bijvoorbeeld de volgende kosten: ontwerp, aanleg, onderhoud, financiering, vervangingsonderhoud, beveiliging, schoonmaak, rente, afschrijving, herbestemming/sloop etc.

*Turnkey*²³

Letterlijk vertaald in het Nederlands staat turnkey voor 'sleutelklaar'. In een aannemingsovereenkomst tussen een aannemer en opdrachtgever is turnkey de bouw van een geheel gebruiksklaar gebouw. De aannemer voert de gehele opdracht uit, vanaf het begin tot en met het einde. De opdrachtgever hoeft alleen nog maar de sleutel in het slot te steken. In alle overige processen wordt hij ontzorgd.

Verificatie en validatie

Om te kunnen aantonen bij de opdrachtgever of er op de juiste manier gewerkt wordt is er een verificatie- en validatieplan. Verificatie en validatie kan het best worden gedefinieerd als volgt:

- Verificatie²⁴: men controleert of groenonderhoud op de juiste wijze wordt uitgevoerd. (Worden alle vooraf gestelde beeldkwaliteitsniveaus gehaald?)
- Validatie²⁵: men controleert of het groenonderhoud past bij de wensen van klant. (Is de klant tevreden met de huidige beeldkwaliteitsniveaus?)

²¹ Thuis, P.T.H.J., *Toegepaste organisatiekunde*, 4e druk, Groningen/Houten, 2007, p. 251

²² [www.encyclo.nl/begrip/Total%20Cost%20of%20Ownership%20\(TCO\)](http://www.encyclo.nl/begrip/Total%20Cost%20of%20Ownership%20(TCO)) (bewerkt)

²³ www.encyclo.nl/begrip/Turn%20Key%20Project (bewerkt)

²⁴ www.woorden.org/woord/verificatie (bewerkt)

²⁵ www.woorden.org/woord/verifiëren (bewerkt)

3. Het aannemen van een GC

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven welke factoren van belang zijn bij het aannemen van een GC. In paragraaf 3.1 wordt er onderzoek gedaan naar hoe een GC in de markt wordt geplaatst. In paragraaf 3.2 worden de veranderingen tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer beschreven. In paragraaf 3.3 wordt een beschrijving gegeven over de termijnvisie binnen GC contracten. Om een GC te kunnen aannemen moet eerst de aanbesteding worden gewonnen, in paragraaf 3.4 wordt een beschrijving van het aanbestedingsproces gegeven. In paragraaf 3.5 wordt beschreven welke facetten van belang zijn bij de uitvoering van het contract. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk is onderzoek gedaan naar de toepassing van de factoren People, Planet en Profit binnen GC's.

3.1 Hoe wordt een GC in de markt geplaatst?

In deze paragraaf is onderzoek gedaan naar de positionering van een GC in de markt. In paragraaf 3.1.1 wordt dit benaderd uit de inkoopstrategie van de opdrachtgevers. De verschillende concurrenten worden in de paragrafen 3.1.2 en 3.1.3 onderzocht.

3.1.1 Inkoopstrategie en rol van GC's

Om te weten hoe het product in de markt wordt geplaatst is het goed om inzicht te krijgen in de diensten die een opdrachtgever in zijn pakket heeft. In het kennisdocument 'Contractvormen en de Kraljic-matrix'²⁶ van het NEVI wordt hiervoor het inkoopmodel van Kraljic (1983) als een goede toepassing aangedragen. Dit model geeft een verband weer tussen verschillende diensten, het toeleveringsrisico en het strategisch belang/impact op de organisatie van de dienst. Door de assen te kruisen ontstaan vier categorieën van diensten. Per dienst zijn ook voorbeelden en de mogelijke contractvorm bijgevoegd. Zie figuur 6 "Inkoopmodel van Kraljic toegepast op onderhoud buitenruimte"²⁷ voor het model. In het vervolg wordt een korte uitleg gegeven over de verschillende begrippen in dit model.



Figuur 6 Inkoopmodel van Kraljic toegepast op onderhoud buitenruimte

Toeleveringsrisico is het risico wat de opdrachtgever heeft als er stagnatie en/of stopzetting is in de te leveren diensten. Het strategisch belang/de impact op de organisatie is de mate van invloed van de dienst op het bestandsrecht van de organisatie. Dit is bijvoorbeeld het grote inkoopvolume in euro of de impact van de dienst op de klanttevredenheid van de klanten van de opdrachtgever.

²⁶ www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf

²⁷ www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/INP-CON-kre-042-bl.pdf (bewerkt)

Zoals in figuur 6 aangegeven speelt het onderhoud van de buitenruimte zich af in het kwadrant strategische diensten en hefboomdiensten. Een strategische dienst kent een hoog toeleveringsrisico doordat er maar een klein aantal aanbieders zijn of dat de dienst moeilijk invulbaar is. Daarnaast kan het voorkomen dat er wel veel aanbieders zijn, maar dat de invulling van de dienst van cruciaal belang is voor het bestaan van de organisatie. De invulling kan alleen plaatsvinden als er een nauwe samenwerking is tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer om de juiste kwaliteit te behalen. Bij strategische diensten laat de opdrachtgever veel open in zijn uitvraag, zodat de opdrachtnemer zijn kennis en expertise kan inbrengen. Een hefboom dienst is een dienst met een laag toeleveringsrisico, omdat de dienst relatief simpel is en er veel aanbieders zijn. Bij hefboomdiensten is de opdrachtgever dominant in zijn uitvraag.

In de kern valt het buitenruimte beheer binnen de hefboom diensten, maar naar mate de buitenruimte van cruciaal belang wordt voor het bestaansrecht van de organisatie wordt het een strategische dienst. In figuur 7 'opdrachtgevers ingedeeld in het inkoopmodel Kraljic' is een mogelijke weergave per type opdrachtgever en, of het buitenruimte beheer binnen de strategische diensten of hefboomdiensten valt, met daarbij de reden waarom. Figuur 7 is bedoeld om een denkrichting te geven bij het toepassen van het inkoopmodel van Kraljic.

Opdrachtgever	Dienst buitenruimte onderhoud		Reden
	Strategisch	Hefboom	
Rijk	① ② ③	①	Veel werkzaamheden in de openbare ruimte, de klant/belastingbetaler krijgt veel mee van invulling dienst
Provincie	① ②	①	Veel werkzaamheden in de openbare ruimte, de klant/belastingbetaler krijgt veel mee van invulling dienst
Gemeente	① ② ③		Veel werkzaamheden in de openbare ruimte, de klant/belastingbetaler krijgt veel mee van invulling dienst
Waterschap	① ②	① ②	Groot deel werkzaamheden in de openbare ruimte, de klant/belastingbetaler krijgt veel mee van invulling dienst
Recreatieparken (vakantie)	① ② ③		De klant ervaart de kwaliteit van de buitenruimte, als onderdeel van zijn gekochte product
Nuts- en petrochemisebedrijven		① ② ③	Hierbij speelt veiligheid een grote rol, dus volledig gespecificeerd
Bedrijven overig	①	① ② ③	Afhankelijk van type bedrijf en bezoek frequentie (potentiele) klanten
Hotel- en restaurantketens	① ② ③	①	De klant ervaart de kwaliteit van de buitenruimte, als onderdeel van zijn gekochte product
Woningbouwcoöperaties en vastgoedbeheerders	① ② ③		De klant/bewoner ervaart de kwaliteit van de buitenruimte in zijn directe leefomgeving
Zorginstellingen	① ② ③	①	De klant/bewoner ervaart de kwaliteit van de buitenruimte in zijn directe leefomgeving
Leisure parken	① ② ③		De klant ervaart de kwaliteit van de buitenruimte, als onderdeel van zijn gekochte product

Legenda

- ① Dienst voor een deel strategisch of hefboom
- ② Dienst voor een groter deel strategisch of hefboom
- ③ Dienst volledig strategisch of hefboom

Figuur 7 Opdrachtgevers ingedeeld in het inkoopmodel Kraljic

Over het algemeen kan uit de tabel worden afgeleid dat er verschil is tussen de verschillende opdrachtgevers en of het een strategische dienst of hefboom dienst is.

Nu er een overzicht van de type diensten is, is het voor de verdere beeldvorming belangrijk om te weten waarom opdrachtgevers bepaalde diensten uitbesteden. In het onderzoek 'De weg naar partnerschap' (Scheun, H, van, 2011) wordt een beschrijving, op basis van het boek 'The black book of outsourcing' (Brown, Wilson 2005, 2008), gegeven van redenen waarom organisaties diensten uitbesteden. Hieronder is hiervan een korte samenvatting weergegeven²⁸.

Reden 1 Financieel

- Om grote investeringen te vermijden
- Om de flexibiliteit van kostenstructuur te verbeteren
- Om financiële ratio's en prestaties te verbeteren
- Om kosten te verminderen

Reden 2 Flexibiliteit

- Om in te spelen op een situatie van groei of krimp
- Om situaties van overbelasting aan te kunnen

Reden 3 Kiezen van richting

- Om zicht te concentreren op kerntaken
- Om een nieuw strategisch initiatief te introduceren (bijv. een reorganisatie)
- Om ook met de trend van uitbesteden mee te gaan

Reden 4 Kwaliteit

- Om nieuwe vaardigheden te verwerven
- Om beter management te verwerven
- Om te focussen op de eigen hoofdstrategie
- Om aan de omgeving te laten zien dat ze een professionele partner hebben

De organisatie wil dus in grote mate worden ontzorgd op het gebied van de zaken die uitbesteed worden.

3.1.2 De verschillende concurrenten in de markt.

Komen er met een vernieuwde contractvormen ook nieuwe concurrenten? In deze paragraaf wordt op dit vlak een aantal aspecten belicht.

In paragraaf 2.1.6 is een beschrijving gegeven van de rollen van het MKB-groenbedrijf. In deze paragraaf is gesteld dat er voor het MKB-groenbedrijf bij twee type contracten (prestatiecontract en hybridecontract) een rol als hoofdaannemer is weggelegd. In de overige contractvormen is er alleen een rol als partner of onderaannemer aanwezig.

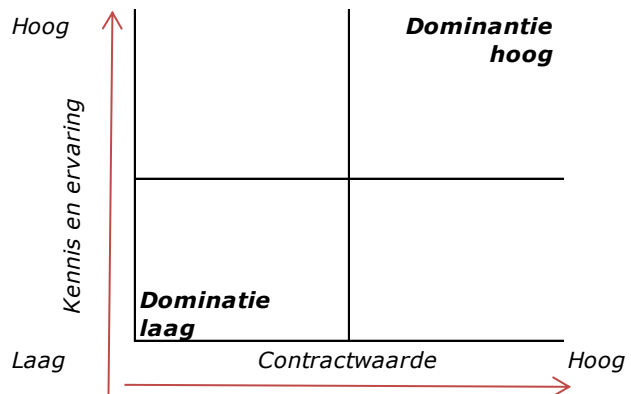
De werkzaamheden binnen een GC zijn vaak multidisciplinair, dit betekend dat er veel verschillende type werkzaamheden zijn. Als voorbeeld in één contract zit het bouwkundig onderhoud en het terreinonderhoud. Voor het uitvoeren van deze werkzaamheden is er op verschillende gebieden kennis en ervaring benodigd. In figuur 8 'Voorbeeld multidisciplinair GC' is het schematisch weergegeven.

Type onderhoud	
Bouwkundig onderhoud	Terreinonderhoud
<i>Kennis en ervaring</i>	
Timmerwerk	Beplanting
Electra	Reiniging
Schilder	Ongediertebestrijding
Gevelbeplating	Terreinafscheiding
Waterleiding	Gladheidbestrijding
CV	HWA's

Figuur 8 Voorbeeld multidisciplinair GC

²⁸ Scheun, H. van, *De weg naar 'partnerschap'*, Roosendaal, 2011, Rijksuniversiteit Groningen/AOG p. 10 t/m 12 (bewerkt)

Al deze disciplines kunnen niet door één bedrijf worden uitgevoerd. In dit voorbeeld zal er wel één bedrijf zijn dat de meeste kennis en ervaring heeft in relatie tot het totale inkoopvolume van deze onderdelen. In de regel zal dit bedrijf dan leidend zijn in het proces. Dit kan als hoofdaannemer of als kartrekker van het consortium. In figuur 9 'Dominantie binnen een contract' (Verloop 2015) is dit schematisch weergegeven. Hoe hoger de vraag naar kennis en ervaring is, en hoe



Figuur 9 Dominantie binnen een contract

hoger het deel van de contractwaarde is des te meer neemt de dominantie van betreffende partij toe. In dit soort contracten is het van belang dat de MKB-er bewust is van de rol die gespeeld kan worden binnen het contract. Dit bepaalt ook wie de concurrent is en wat de concurrentiepositie is.

Binnen een contract buitenruimtebeheer kunnen ook werkzaamheden zitten die niet door één partij uitgevoerd kunnen worden. Hierdoor is er een ontwikkeling gaande dat binnen de branche steeds meer kennis gedeeld en steeds meer samengewerkt wordt. In het artikel 'Nadelen zijn er eigenlijk niet' (VHG, 2011) wordt hiervan een sprekend voorbeeld gegeven, namelijk de samenwerking Eikenprocessierups Totaalzorg²⁹. Dit is een samenwerkingsverband tussen zeven partijen met een gezamenlijk belang om bij opdrachtgevers de eikenprocessierups te bestrijden. De bedrijven hebben afzonderlijk niet voldoende kennis, ervaring en materieel om dit te kunnen doen en/of niet voldoende opdrachtgevers om dit rendabel te kunnen uitvoeren. Hierin zijn bedrijven niet elkaars concurrent, maar wordt er juist samengewerkt.

Hierboven zijn de contractvormen beschreven waarin de dominantie van vakinhoudelijke kennis en ervaring een rol speelt. Naast deze trend is er een andere trend gaande. Dit is de trend dat het totale facilitaire deel van een organisatie op de markt wordt gezet, van bijvoorbeeld catering tot en met het bouwkundig onderhoud. In deze contractvorm gaat het niet zo zeer om de vakinhoudelijk kennis, maar om het organisatorisch vermogen van de contractpartner om het totale facilitaire management op zich te nemen en uit te voeren. De contractpartner kan vaak in eigen beheer een deel van de diensten uitvoeren, maar voor een groot deel moeten professionele marktpartijen gecontracteerd worden om de werkzaamheden uit te voeren. Kortom een ander soort opdrachtgever voor het MKB-groenbedrijf. In plaats van rechtstreeks te werken voor de organisatie zit er nu een partij tussen.

Doordat er binnen GC's steeds meer kennis en ervaring benodigd is op het procesmatige vlak (bijvoorbeeld organisatorisch of beheersmatig) en niet alleen over de daadwerkelijke uitvoering, verandert de rol van adviesbureaus ook. De kennis en ervaring op het organisatorische- en beheersmatige vlak werd vaak direct aangeboden bij de opdrachtgever. Doordat de opdrachtgevers deze

²⁹ 'Nadelen zijn er eigenlijk niet', VHG magazine, jaargang 2, 2011, p. 8-9

elementen niet meer als kerntaken zien, kunnen de adviesbureaus daar hun afzet niet meer kwijt. Echter deze kennis en ervaring kan nog wel degelijk van belang zijn binnen het buitenruimtebeheer. Het MKB-groenbedrijf kan van de diensten van een adviesbureau gebruik maken binnen de uitvoering van een GC. Het adviesbureau is niet zozeer een directe concurrent, maar kan wel van groot belang zijn bij de planvorming en uitvoering.

3.1.3 Zijn er ook internationale concurrenten?

Het meest recente marktonderzoek 'Stilte voor de storm?' (Berg, M., van den, Dosker, R., Risseeuw, P., 2010) binnen de groenbranche dateert uit februari 2010. In dit onderzoek wordt geen melding van internationale concurrentie gemaakt³⁰. Als er al internationale concurrentie is zal dit van beperkte omvang zijn, anders had het wel een plaats gekregen in dit onderzoek. Daarnaast komen er in de aanbestedingsuitslagen, voor specifiek het groenwerk, praktisch geen buitenlandse bedrijven voor. Hierdoor zijn er op het gebied van GC's geen aantoonbare directe internationale concurrenten. Echter met name in grote PPS projecten zijn er wel (gedeeltelijke) buitenlandse consortia. Als voorbeeld: bij de aanbesteding van het PPS project gerechtsgebouw Breda bestaat één van de gegadigde consortium uit de volgende partijen³¹:

Justitia PPS Breda

Hochtief PPP Solutions, Kada Wittfeld Architectur, Club L94, Hochtief Solutions AG (allen uit Duitsland) en Wijnen Bouw West, Roeleveld Sikkes Architects, Hectas Bedrijfsdiensten (allen uit Nederland).

Het is van belang om als MKB-groenbedrijf bewust te zijn dat deze internationale consortia bestaan, want als het gebouw gerealiseerd is zal er ook onderhoud aan de buitenruimte moeten worden uitgevoerd en dit komt dan bij een professionele marktpartij te liggen.

3.2 Van vasthouden naar loslaten?

Verandering! De nieuwe contractvormen zijn veranderingen. Voor zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer. In deze paragrafen worden de grootste veranderingen beschreven. In het boek 'Toegepaste organisatiekunde' (Thuis, P.T.H.J., 2007) wordt Manfred Kets de Vries (1995) geciteerd over wat verandering te weeg brengt: "*Verandering ontketent een grote hoeveelheid angsten op het gebied van: het onbekende, het verlies van vrijheid, het verlies van status of positie, het verlies van verantwoordelijkheden en het verlies van invloed op financiën*"³². Deze factoren die bij verandering naar voren komen, spelen ook een rol in het opzetten van GC's. In deze paragraaf wordt een beschrijving van de veranderingen gegeven, zowel van de zijde van de opdrachtgever als opdrachtnemer.

3.2.1 Ketensamenwerking

Door de financieel/economische crisis in 2008 is er een beweging op gang gekomen om de tot toen geldende inkoopstandaarden eens kritisch onder de loep te nemen. De bomen bleken immers niet tot in de hemel te (blijven) groeien. Er moet met minder budget toch een klant/gebruiker bediend worden, die ook nog eens tevreden moet blijven.

³⁰ Berg, M., van den, Dosker, R., Risseeuw, P., *Stilte voor de storm?, bedrijfsvergelijkend onderzoek VHG 2008*, Amsterdam, 2010, SEO, p. 3 t/m 15

³¹ www.ppsnetwerk.nl/Projecten-Database/123/

³² Thuis, P.T.H.J., *Toegepaste organisatiekunde*, 4^e druk, Groningen/Houten, 2007, p. 196 (bewerkt)

In het boek 'Prestatie inkoop' (Rijt, J., van de, Santema, S., 2013) wordt beschreven dat aan de inkoopkant het transactiedenken³³ niet meer centraal staat. Het transactiedenken is gericht op de eigen organisatie. Concreet betekent dit voor de inkopende partij zoveel mogelijk gespecificeerd inkopen tegen de laagste prijs. Voor de verkopende partij is het juist zoveel mogelijk verkopen tegen een zo hoog mogelijke winstmarge. Hierbij werd er niet gekeken of de beide organisaties elkaar kunnen aanvullen en versterken. In het boek 'Prestatie inkoop' (Rijt, J., van de, Santema, S., 2013) is aangegeven dat uit deze zienswijze het prestatiedenken is ontstaan. Prestatiedenken³⁴ houdt in dat samenwerkende partijen (opdrachtgever en opdrachtnemer) verder kijken dan alleen het transactiedenken. De opdrachtnemers gaan op zoek naar welke strategische doelen de opdrachtgever heeft (of wil bereiken) en wat het aandeel van de opdrachtnemer daar in is. Voor de opdrachtgever is van belang dat de vergoeding voor de opdrachtnemer afgestemd is op de mate waarin de opdrachtnemer aan die strategische doelen een bijdrage levert. Of te wel: welke prestatie kan de opdrachtnemer leveren?

Er ontstaat zo een ketensamenwerking. De trend van een betere afstemming binnen de keten is niet nieuw. In de jaren tachtig was er voornamelijk een verticale integratie binnen de keten. Hierin werden door de ketenleiders zoveel mogelijk partijen overgenomen, zowel klanten als leveranciers. In het boek 'Prestatie inkoop' (Rijt, J., van de, Santema, S., 2013) wordt beschreven dat de trend die nu gaande is de virtuele integratie wordt genoemd. Binnen deze virtuele integratie zijn twee leidende trends:

1. Flowdenken
2. Vrije beschikbaarheid van informatie

1. Flowdenken³⁵

Het Flowdenken is gebaseerd op het Lean-principe. Het Lean-principe wordt niet behandeld in dit hoofdstuk, maar er is wel een korte definitie, op basis van het Lean opleidingscentrum Sixsigma, van Lean weergegeven: *'Lean is een filosofie en vooral manier van werken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde in alle processen en het elimineren van verspillingen. Door de klant centraal te stellen creëer je maximale toegevoegde waarde voor de klant tegen minimale inspanning. Hierdoor verbetert de kwaliteit, dalen de kosten en daardoor stijgt de winst. Het resultaat is ook meetbaar op andere vlakken: hogere klanttevredenheid meer betrokkenheid van de medewerkers.'*³⁶ en meer betrokkenheid van de medewerkers.'³⁷



Figuur 10 Inkooppositie traditioneel

In het traditionele denken stelt de organisatie zichzelf centraal. Dit doet de organisatie door zich te richten op de eigen winstgevendheid.

³³ Rijt, J., van de, Santema, S., *Prestatie inkoop*, 3e druk, Driebergen, 2013, p. 25 t/m 27 (bewerkt)

³⁴ Rijt, J., van de, Santema, S., *Prestatie inkoop*, 3e druk, Driebergen, 2013, p. 25 t/m 27 (bewerkt)

³⁵ Rijt, J., van de, Santema, S., *Prestatie inkoop*, 3e druk, Driebergen, 2013, p. 25

³⁷ www.sixsigma.nl/wat-is-lean

Dit betekent een zo hoog mogelijke verkoopmarge en een zo laag mogelijke inkoopprijs voor de grondstoffen en/of diensten. Schematisch is dit weergegeven in figuur 10 'Inkooppositie traditioneel'. Hiermee is de organisatie niet gericht op de omgeving. In het flowdenken gaat het er om dat de organisaties zich afvragen wat de meest optimale manier van samenwerken is aan de inkoopzijde om bijvoorbeeld de kosten te verlagen en de levertijd te verkorten. Hierbij staat de laagste inkoopprijs niet meer centraal, maar de mate waarin de gehele samenwerking het beste product voor de klant kan leveren. De samenwerking moet dus gebaseerd zijn op een langere periode en niet bij ieder inkooporder gaan shoppen bij allerlei leveranciers. Aan de klantzijde moet de organisatie zich realiseren dat deze manier van denken en werken, en daarmee langdurige relaties met klanten, de omzet verlaagt (er is namelijk minder ruimte voor gelegenheidsverkoop), maar de winstgevendheid en innovatie vergroot.

*2. Vrije beschikbaarheid van informatie*³⁸

De tweede trend is vrije beschikbaarheid van informatie. De informatietechnologie (internet) en vooral social media hebben een zeer grote verandering te weeg gebracht in het omgaan en het beschermen van informatie. Met name de nieuwe generatie heeft hier veel invloed op. Door deze technologieën is informatie vaak voor alle partijen in de keten beschikbaar. De verspreidingssnelheid is daarbij zeer hoog. Als voorbeeld, actuele gebeurtenissen in het nieuws worden vaak sneller via Twitter/Facebook/WhatsApp verspreid als dat de gerenommeerde nieuwsbronnen de informatie kunnen aanleveren. Deze nieuwsbronnen moeten vaak verifiëren of de bron, waaruit de informatie is gekomen, betrouwbaar is. De broninformatie is een belangrijk fenomeen wat in ontwikkeling is. Traditioneel worden bronnen beschermd en wordt middels een bron een interpretatie van de schrijvende persoon gegeven op de informatie. In de nieuwe trend wordt de bron rondgestuurd (bijvoorbeeld een link uit Wikipedia of een filmpje van een recente nieuwsgebeurtenis). Uit deze bron trekt de ontvanger zijn eigen conclusies. De toepassing van broninformatie op de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers is als volgt: Broninformatie komt van de klantzijde van de keten. Broninformatie is de informatie die de inschrijvende partij nodig heeft om te kunnen begrijpen hoe er een zo grote mogelijke bijdrage (lees prestatie) geleverd kan worden aan de opdrachtgever en de daarbij behorende strategische doelen van zijn organisatie. Een voorbeeld in het buitenruimtebeheer hiervan is: De opdrachtgever is een winkelketen. Eén van de strategische doelen van de organisatie is dat de klanten aankopen kunnen doen in een omgeving die bij hen past. De winkelketen gaat dus niet opleggen hoe vaak het gras gemaaid moet worden, maar dat de te leveren diensten aan moeten sluiten bij de beleving van de klant. Als dit door tien keer maaien van het gras wordt gerealiseerd is de opdrachtgever tevreden en wordt zijn bestaansrecht vergroot.

3.2.2 De rollen van de opdrachtgever en opdrachtnemer

In deze paragraaf wordt er in gegaan op de veranderende rolverdeling tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer.

Traditioneel is de opdrachtgever aan de leiding. De opdrachtgever is degene die zijn eisen duidelijk heeft geformuleerd en weet hoe dat gerealiseerd moet worden. Binnen de nieuwe contractvormen staat de aanbieder meer centraal als expert. De opdrachtgever formuleert op een abstractie niveau zijn/haar wensen en eisen. De opdrachtnemer levert hiervoor een passende aanbieding in.

³⁸ Rijdt, J., van de, Santema, S., *Prestatie inkoop*, 3e druk, Driebergen, 2013, p. 25

De prestatie inkoop, ook bekend onder best value procurment (BVP), is één van de meest vergaande vormen van nieuwe samenwerking. In het boek 'Prestatie inkoop' (Rijt, J., van de, Santema, S., 2013) zijn zeventien punten opgenomen van verschillen tussen de traditionele manier van werken en prestatie inkoop. In figuur 11 ' Verschillen tussen traditionele inkoop en prestatie inkoop'³⁹ zijn de zeventien punten schematisch naast elkaar gezet.

Traditioneel	Prestatieinkoop
1 De opdrachtgever is de "expert; de leverancier past zich aan de vraag aan.	1 De aanbieder wordt benaderd als expert en voert uit waar zij goed in is.
2 Verplaatsen van risico's.	2 Minimaliseren van risico's
3 Beheering en directe controle	3 Geen controle. Alleen een goede afstemming
4 Gebruik maken van heel veel details	4 Gebruik maken van dominante informatie
5 "We hebben van veel verstand (moet ook; zie punt 1) en weten hoe zaken gerealiseerd kunnen worden en wat het moet kosten."	5 Zelfkennis over competenties en onderscheidend vermogen eigen onderneming
6 Relatief grote inspanning van vele aanbieders, die alleen loont voor de winnende aanbieder	6 Inspanning minimaal aan het begin en alleen maximaal voor hen die daadwerkelijk bij de uitvoering betrokken zijn.
7 Geven van meningen en doen van beloften: we zien na gunning wel hoe ze/we het waar gaan maken.	7 Aanleveren van aantoonbare feiten als bewijs voor het kunnen.
8 Verrast door verstoringen. Risico's overkomen ons.	8 Op voorhand zoeken naar oplossingen voor verstoringen die kunnen optreden.
9 We 'vertrouwen' de aanbieder op zijn blauwe ogen.	9 De aanbieder bewijst dat hij het kan door middel van prestatie-informatie
10 Aanbieder passief: wacht op informatie en aansturing vanuit de opdrachtgever: wat vind de klant dat ik moet gaan doen.	10 Actief: aanspreken op en nemen van verantwoordelijkheden: wat zou ik gezien mijn vakgebied moeten kunnen?
11 Denken vanuit het "ik"	11 Denken vanuit het "wij".
12 Aanbieder en opdrachtgever werken verzuild veelal vanuit eigen verwachtingen	12 Aanbieder legt de hele project aanpak en uitvoering voor aan de opdrachtgever alvorens het project te starten en de opdrachtgever heeft ruimte om zijn eventuele zorgen die nog niet weggenomen zijn ter sprake te brengen.
13 Werken vanuit aannames en (onuitgesproken) verwachtingen.	13 Rollen en verantwoordelijkheden worden over en weer expliciet besproken.
14 Opdrachtgever stelt het contract op over wat de aanbieder gaat doen.	14 Aanbieder stelt het contract op over wat zij voor de opdrachtgever gaat doen.
15 Geen prestatiemeting	15 Prestatieverantwoording op frequente basis.
16 Onduidelijk wie verantwoordelijk is voor ontstane afwijking en de consequenties en geen garantie dat het in de toekomst zich niet meer zal voordoen door gebrek een preventieve actie.	16 Afwijkingen (planning, financiën, specs) worden gerapporteerd en worden onderdeel van de evaluatie. Verantwoordelijkheid t.a.v. een afwijking wordt vastgelegd.
17 Inkoop als onderhandelaar en om "overige" contractbepalingen op papier te krijgen.	17 Inkoop als procesbegeleider.

Figuur 11 Verschillen tussen traditionele inkoop en prestatie inkoop

Een aantal van deze punten zal in dit rapport op andere plaatsen verder worden uitgewerkt. Wat deze punten in ieder geval aangeven is dat er een grote verandering is tussen de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer. In dit proces is de opdrachtgever de eerste die zich over zijn rol zal moeten bezinnen. De opdrachtgever is namelijk degene die wensen en eisen heeft om een bepaalde dienst ingevuld te krijgen.

³⁹ Rijt, J., van de, Santema, S., *Prestatie inkoop*, 3e druk, Driebergen, 2013, p. 19

In het artikel 'Lastige kloof tussen UAV en UAV-gc' (Koning, J., de, 2014) wordt ingegaan op de rol van de opdrachtgevers in een GC. Bij opdrachtgevers is met name het bestuurlijk niveau gecharmeerd van een GC en wel om onder andere de volgende redenen⁴⁰:

- De opdrachtnemer wordt in een groter deel van het totale proces betrokken
- De opdrachtnemer toont zijn eigen geleverde kwaliteit aan
- De aansturing is op afstand, waardoor er minder begeleidingskosten gemaakt hoeven te worden door de opdrachtgever
- De (foutieve) perceptie van de opdrachtgever is dat hij zijn risico's (volledig) kan verplaatsen
- De (foutieve) perceptie dat een GC geen meerwerk kent en dat het per definitie goedkoper is.

Doordat de beslissingen om met een GC te gaan werken vaak op een ander niveau bij de opdrachtgever worden genomen dan door de degene die het daadwerkelijk in de uitvoering betrokken zijn, kan de volgende situatie ontstaan. De directievoerder/toezichthouder schiet terug in zijn 'oude' rol. De directievoerder/toezichthouder wil betrokken zijn in de details en daar zijn mening over geven, zoals hij altijd gedaan heeft. Dit is echter een zeer ongewenste situatie hiermee wordt het op afstand aansturen de das om gedaan. De expert (opdrachtnemer) krijgt niet de kans om het werk uit te voeren zoals hij dat bedacht heeft. Als dit gebeurt, verschuiven de verantwoordelijkheden en daarmee risico's weer naar de opdrachtgever.

Als de opdrachtgever heeft besloten om te gaan aanbesteden in een GC vorm zal de opdrachtnemer ook moeten veranderen. Op basis van het artikel 'Lastige kloof tussen UAV en UAV-gc' (Koning, J., de, 2014) worden hier al een aantal aandachtspunten genoemd die zeker moeten veranderen bij een opdrachtnemer:

- Het kritisch kunnen controleren van de geleverde kwaliteit
- Het nadenken over scenario's in uitvoeringsfase, dus niet gericht zijn op onvolkomenheden en dit als meerwerk in de uitvoeringsfase willen compenseren
- Denken vanuit wij (opdrachtgever en opdrachtnemer)
- Aanspreken op en nemen van verantwoordelijkheid.

De hierboven beschreven valkuil, dat de opdrachtgever is zijn oude rol schiet, is ook de grootste valkuil voor de opdrachtnemer. Dit kan de opdrachtnemer doen omdat:

- Het wel makkelijk is (oud en vertrouwd)
- Hij de opdrachtgever niet voor de voeten wil lopen, want wat als de opdrachtgever gefrustreerd raakt? De opdrachtgever heeft de financiële middelen om de opdrachtnemer onder druk te zetten en daarmee zijn zin door te drijven. De ervaringsregel uit het verleden is tenslotte: *wie betaalt die bepaalt*⁴¹.

De wil om het anders te gaan doen moet dus in zeer grote mate aanwezig zijn. Bij verandering horen ook conflicten, zowel intern als extern, spreek elkaar dan aan om de verandering te realiseren.

⁴⁰ Koning, J., de, 'Lastige kloof tussen UAV en UAV-gc', *Cobouw*, jaargang 158, 02-10-2014, via www.cobouw.nl

⁴¹ njb.nl/blog/import/wie-betaalt-bepaalt!.6916.lynkx (bewerkt)

Samengevat neem elkaar mee in de verandering en vertrouw elkaar. Om elkaar te vertrouwen is het van belang om de het volgende principe zoals beschreven in de Bijbel te hanteren⁴²: *Behandel anderen dus steeds zoals je zou willen dat ze jullie behandelen.*

3.3 Uitvoerder of beheerder?

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven over wat er verandert in de termijnprojectvisie van het MKB-bedrijf. In traditionele contracten is het MKB-groenbedrijf echt gericht op het uitvoeren van de werkzaamheden. Dat betekent bijvoorbeeld het gazon maaien, onkruidbeheersing op verharding etc. Dit zijn activiteiten die plaatsvinden op een termijn korter dan een jaar. Bij een lang lopend GC komen er ook aspecten bij die op de lange termijn van belang zijn. Dit zijn de taken die in het verleden door de opdrachtgever werden uitgevoerd. Dit zijn met name beheerderstaken. Dit zijn taken zoals het opstellen van een meer jaren begroting, het bepalen van de technische levensduur etc. Doordat deze taken bij het MKB-groenbedrijf komen te liggen is het van belang dat de benodigde competenties hiervoor in de organisatie zijn.

3.4 De aanbesteding

In deze paragraaf wordt een beschrijving van de aanbesteding gegeven en welke aspecten hier van belang kunnen zijn. Het uitgangspunt voor deze beschrijving is dat het MKB-groenbedrijf de hoofdaannemer is. Het inschrijven in een samenwerking of onderaanneming wordt buiten beschouwing gelaten.

3.4.1 Wel of niet inschrijven?

Wanneer er een uitnodiging is voor een inschrijving is het van belang dat eerst de vraag wordt gesteld: wel of niet inschrijven? Het is goed om deze vraag heel helder te maken. De inschrijftrajecten zijn vaak intensief en als er halverwege het traject geconcludeerd wordt dat de organisatie niet kan of niet meer wil inschrijven is dit verloren energie. Om tot een goede beslissing te komen om wel of niet in te schrijven worden de volgende factoren (deze zijn niet uitputtend) aangedragen in het boek 'Handboek inschrijven op aanbestedingen' (Siertsema, O., 2013)⁴³:

- Kunnen we datgene leveren wat gevraagd wordt: kwalitatief, qua bezetting en voor een concurrerende prijs?
- Is er voldoende capaciteit (tijd en kennis) om de aanbidding uit te werken?
- Past de opdracht binnen de visie van het bedrijf?
- Wat is de ervaring met de opdrachtgever?
- Zitten er veel risicovolle werkzaamheden in?
- Welke werkzaamheden kan de organisatie zelf niet uitvoeren?
- Is er een grote kans dat de opdracht binnengehaald wordt?
- Kunnen we voldoen aan de eisen en criteria, zoals referenties, omzeteisen, certificeringen etc.?

Aan de hand van deze factoren maakt de verantwoordelijke de beslissing om wel of niet in te schrijven.

3.4.2 Tenderteam

Wanneer de beslissing is genomen om te gaan inschrijven is het van belang dat de juiste medewerkers bij het project worden betrokken. GC's zijn omvangrijke en complexe contracten met bijbehorende aanbestedingsprocedure. Voor dit soort aanbestedingen is dan ook een tenderteam noodzakelijk. Volgens het rapport 'Toepassing geïntegreerde contractvormen' (Huizing, O.R.M., 2007) moet het

⁴² Bijbel NBV, Matt. 7:12a

⁴³ Siertsema, O., *Handboek inschrijven op aanbestedingen*, 1^e druk, Woudenberg, 2013, p. 25

tenderteam bestaan uit verschillende personen met hun kennis en ervaring op verschillende vlakken⁴⁴. De teamleden moeten de brede uitvraag van de opdrachtgever kunnen interpreteren door verder te kijken als de technische aspecten. Daarbij is met name ook het kunnen denken in processen van groot belang. In het rapport 'Toepassing geïntegreerde contractvormen' (Huizing, O.R.M., 2007) wordt gesteld dat er in het tenderteam medewerkers aanwezig zijn die ook na (eventuele) gunning nog bij het project betrokken blijven⁴⁵. Dit komt de kwaliteit van de uitvoering ten goede. De personen hebben immers al deelgenomen aan het (denk)werk in de voorfase waardoor er in de praktijk sneller kan worden gehandeld.

Tijdens de vorming van het tenderteam kan de situatie ontstaan dat er voor bepaalde onderdelen niet de juiste competenties en kennis aanwezig is. Volgens het rapport 'Toepassing geïntegreerde contractvormen' (Huizing, O.R.M., 2007) is het dan toch van belang dat deze competenties en kennis worden aangewend⁴⁶. Dit kan bijvoorbeeld door het inhuren van specialistische kennis bij ingenieurs-/adviesbureaus.

3.4.3 Opstellen aanbidding

Als het tenderteam is samengesteld komt de volgende en belangrijkste fase in de aanbesteding namelijk het opstellen van de aanbidding. In deze paragraaf wordt hiervan een beschrijving gegeven.

Van belang is te onderkennen dat het opstellen van een aanbidding voor een GC over het algemeen meer tijd kost dan de traditionele aanbesteding. Bij een traditionele aanbesteding is het calculeren van de kostprijs en daarna het bepalen van de inschrijfprijs kort samengevat het proces. Bij een GC komen meerdere facetten aan bod. Binnen deze beschrijving wordt niet ingegaan op het indienen van de benodigde verklaringen en bewijsstukken die ook bij de aanbidding horen.

Inlezen dossier

De eerste stap is dat alle tenderteamleden zich goed inlezen in het dossier. De teamleden moeten dit vanuit hun eigen rol en expertise doen. Zo moet bijvoorbeeld de calculator zich focussen op de kosten en de projectleider op de beheersing van het project. Het aangeleverde dossier van de opdrachtgever is vaak heel omvangrijk. De opdrachtgever doet dit om zoveel mogelijk risico bij de opdrachtnemer te kunnen leggen. De opdrachtgever kan dan altijd zeggen dat de informatie in het dossier was opgenomen en de opdrachtnemer hier rekening mee had moeten houden. Er is geen standaardformat hoe de informatie wordt aangeleverd waardoor elke opdrachtgever dit op zijn eigen manier doet. Dit maakt het voor de opdrachtnemers en ook voor de opdrachtgevers niet gemakkelijk. Wanneer het team is ingelezen moet deze bij elkaar komen en afstemmen met elkaar wat hun interpretatie is van de vraag van de opdrachtgever. Het team moet zich focussen om de vraag van de opdrachtgever en zich niet door de eigen interpretatie laten leiden.

⁴⁴ Huizing, O.R.M., *Toepassing geïntegreerde contractvormen, beheersing van aanbiddingstrajecten*, Amersfoort, 2007, PSIBouw, p. 5.

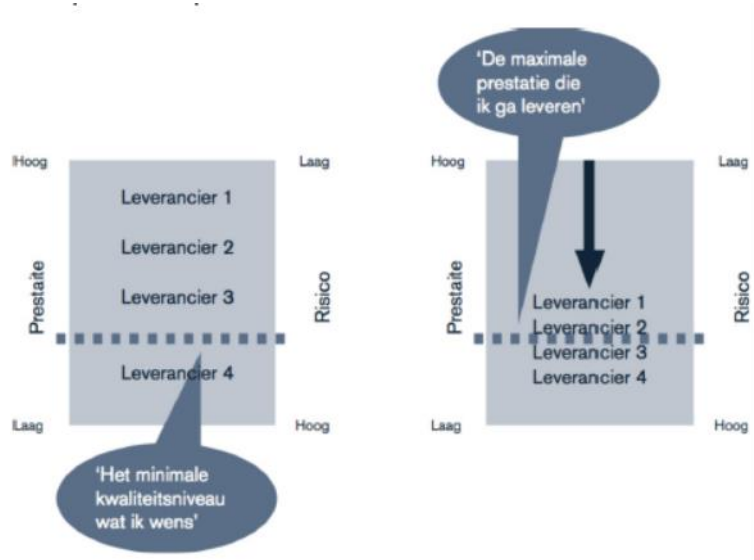
⁴⁵ Huizing, O.R.M., *Toepassing geïntegreerde contractvormen, beheersing van aanbiddingstrajecten*, Amersfoort, 2007, PSIBouw, p. 5.

⁴⁶ Huizing, O.R.M., *Toepassing geïntegreerde contractvormen, beheersing van aanbiddingstrajecten*, Amersfoort, 2007, PSIBouw, p. 8

Minimum- en maximeisen

Bij een GC wordt niet alleen op prijs gegund. De opdrachtgever wil uit de markt de beste oplossing voor zijn vraag. Hoe abstracter de vraag van de opdrachtgever des te meer kansen dit biedt om als opdrachtnemer een innovatieve en kwalitatief hoge aanbidding op te stellen.

In 'Prestatie inkoop' (Rijt, J., van de, Santema, S., 2013) wordt gesteld dat het voor de opdrachtnemer van belang is om alert te zijn als er (veel) minimum eisen gesteld worden door de opdrachtgever. Het opstellen van minimeisen werkt namelijk ook een minimumkwaliteit in de hand. Alle aanbieders weten wat de opdrachtgever minimaal wil krijgen. Hierdoor wordt de prijs weer een hele belangrijke factor. In figuur 12 'Werken met minimum en maximum eisen'⁴⁷ is dit



Figuur 12 Werken met minimum- en maximeisen

schematisch weergegeven. Aan de linkerzijde van figuur 12 is aangegeven welke prestatie aanbieders kunnen leveren zonder rekening te houden met een minimumnorm. Hier is het verschil tussen de verschillende aanbieders behoorlijk groot. Leverancier 1 is een organisatie die heel het project overziet en beheerst. Leverancier 2 en 3 doen dit in mindere mate maar nog wel op een acceptabel niveau. Leverancier 4 beheerst het project niet en heeft nog een goede aansturing nodig van de opdrachtgever. De opdrachtgever wil geen zaken doen met een leverancier als leverancier 4 en stelt de ondergrens in voor het project (minimeisen). Aan de rechterzijde van figuur 12 is weergegeven welke gevolgen dit heeft voor de houding van de leveranciers. Het grote verschil wordt een marginaal verschil. De leveranciers willen met zo min mogelijk inspanning de opdracht uitvoeren. Er treedt een paradox op, namelijk: het minimum wordt het maximum. Voor de inschrijvende partij is van belang om in ogenschouw te nemen dat door te veel boven de minimum normen van de opdrachtgever aan te bieden de concurrentiepositie kan worden verslechterd van de opdrachtnemer.

Opstellen plannen van aanpak

Wanneer dit allemaal in ogenschouw is genomen, komt er een volgende fase in het aanbestedingsproces. Dit is het opstellen van de gevraagde plannen van aanpak. De gevraagde plannen variëren per opdracht. In het onderzoek 'EMVI, Tenzij....' (Hardeman, S., 2013) is onderzoek gedaan naar de meest gevraagde onderwerpen in plannen van aanpak. In figuur 13 'Weergave toegepaste EMVI criteria'⁴⁸ is een wordcloud van de gebruikte criteria weergegeven. De grootte van het woord geeft een indicatie van hoe vaak het criterium gebruikt wordt. Hoe groter het woord in deze wordcloud des te vaker het criterium is gebruikt.

⁴⁷ Rijt, J., van de, Santema, S., *Prestatie inkoop*, 3e druk, Driebergen, 2013, p. 36

⁴⁸ Hardeman, S., *EMVI, tenzij...*, *EMVI en de aanbestedingswet*, Amsterdam, 2013, Stichting Economisch Instituut voor de Bouw, p. 18



25

randvoorwaarden. De calculator moet nu het boodschappenlijstje opstellen met daarachter de prijzen.

Nota van Inlichtingen

Het rapport 'Toepassing geïntegreerde contractvormen' (Huizing, O.R.M., 2007) geeft aan dat het tijdens het aanbestedingsproces van belang is dat de opdrachtnemer gebruikt maakt van het stellen van vragen voor de Nota van Inlichten (afgekort met NvI)⁵¹. Het is van belang dat onduidelijkheden worden weggenomen. Met het stellen van juiste vragen kan er een beter beeld ontstaan van de wensen en eisen van de opdrachtgever. In sommige gevallen kan er met een vraag commercieel gevoelige informatie vrij komen. Door de vraag te stellen worden de con-collega's op een bepaald spoor gebracht. Het is van belang om te weten dat niet alle vragen en antwoorden in de voor iedereen zichtbare NvI komen. In artikel 2.53 van de aanbestedingswet is opgenomen dat een inschrijver bij een vraag kan verzoeken om het antwoord of bepaalde specifieke informatie niet in de NvI op te nemen⁵². Dit moet dan wel expliciet worden aangegeven bij het indienen van de vraag.

Interviews/presentatie

Bij een aantal aanbestedingen is het houden van interviews/presentaties onderdeel van het aanbestedingsproces. Dit wordt gedaan zodat de opdrachtgever een beter beeld kan krijgen met wat voor partij men te maken heeft. Voor het interview worden twee tot drie sleutelfiguren uitgenodigd die het project presenteren voorafgaande aan de gunning. Het interview is niet bedoeld als algehele bedrijfspresentatie. De sleutelfiguren kunnen de opdrachtgever overtuigen dat hun organisatie het meest geschikt is om betreffend project uit te voeren. Als het interview onderdeel is van de gunningsprocedure is het van belang dat bij het samenstellen van het tenderteam hiermee rekening wordt gehouden. In 'Prestatie inkoop' (Rijt, J., van de, Santema, S., 2013) is het volgende praktijkvoorbeeld weergegeven waarbij dit niet het geval was: *Op de vraag aan een ontwerper van een aanbieder "In welke mate heeft u meegewerkt aan de plannen?" kwam het volgende letterlijke antwoord tijdens het interview: "Ik ben tot op heden niet bij het voortraject betrokken geweest. Ik heb wel begrepen dat de plannen gericht zijn op kwaliteit en heb begrepen dat we meerwaarde moeten kunnen bieden. Men kon er mij niet veel antwoord op geven. We zien wel wat er op ons afkomt vandaag."*⁵³ Het is te verwachten dat bij zo een matige voorbereiding dit tot een lage score zal leiden.

Juridische toets

GC contracten zijn complex. Hierdoor nemen de risico's ook toe voor de inschrijver. In de aanbestedingsfase is het daarom verstandig om de documenten juridisch te laten toetsen. Met de resultaten van deze toets kan er een betere afweging worden gemaakt wat de bepaalde risico's en/of kansen zijn die het project met zich mee brengen.

⁵¹ Huizing, O.R.M., *Toepassing geïntegreerde contractvormen, beheersing van aanbestedingstrajecten*, Amersfoort, 2007, PSIBouw, p. 5.

⁵² wetten.overheid.nl/BWBR0032203/Deel2/Hoofdstuk23/Afdeling231/2312/Artikel253/geldigheidsdatum_31-12-2015

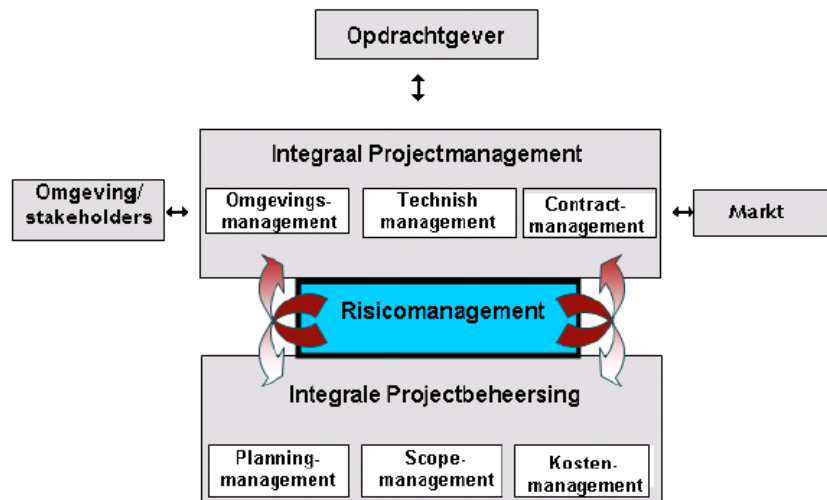
⁵³ Rijt, J., van de, Santema, S., *Prestatie inkoop*, 3e druk, Driebergen, 2013, p. 101

3.5 Uitvoering

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven welke elementen van belang zijn voor een project dat uitgevoerd gaat worden op basis van een GC. In paragraaf 3.4 Aanbieding is niet specifiek ingegaan op de invulling. Dit wordt in deze paragraaf gedaan.

3.5.1 Projectstructuur

Om een project uit te voeren is het van belang dat er een goede projectstructuur aanwezig is. Rijkswaterstaat is de grootste trendsetter op het gebied van GC's. In het rapport 'Het vijftal van Rijkswaterstaat' (Heeren, B.Y., van, 2010) wordt beschreven dat Rijkswaterstaat een eigen projectstructuur heeft ontwikkeld⁵⁴.



Figuur 14 IPM-model

Dit is het integraal projectmanagementmodel (afgekort met IPM). Het IPM-model is niet theoretisch onderbouwd, maar uit de praktijk ontstaan. In de 'Handreiking Systeemgerichte contractbeheersing versie 2007' (Berg, I., van den, Kuijpers, P., 2007) stelt Rijkswaterstaat het IPM-model verplicht voor opdrachtnemers⁵⁵. In deze paragraaf wordt een beschrijving van het IPM-model gegeven en enkele voorbeelden over hoe het toegepast kan worden. Het IPM-model is opgebouwd uit integraal projectmanagement en integrale projectbeheersing. Het IPM-model (procesmodel) is in figuur 14 'IPM-model'⁵⁶ weergegeven.

Het rapport 'Integrale projectbeheersing' (Schuckman, P.H.M.J., 2013) geeft de volgende beschrijving van integraal projectmanagement: *Het projectmanagement geeft leiding aan de projectorganisatie door het plannen, organiseren en besturen van alle werkzaamheden welke deel uitmaken van het project en het leidinggeven aan en motiveren van alle bij het project betrokken personen, allen met als doel dat het vooraf gedefinieerde projectresultaat wordt gerealiseerd.*⁵⁷

⁵⁴ Heeren, B.Y., van, *Het vijftal van Rijkswaterstaat*, Deventer, 2010, Rijkswaterstaat/Universiteit Twente, p. 7,8

⁵⁵ Berg, I., van den, Kuijpers, P., *Handreiking systeemgerichte contractbeheersing- Versie 2007*, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat, p. 28

⁵⁶ Heeren, B.Y., van, *Het vijftal van Rijkswaterstaat*, Deventer, 2010, Rijkswaterstaat/Universiteit Twente, p. 8

⁵⁷ Schuckman, P.H.M.J., *Integrale projectbeheersing*, Deventer, 2013, Universiteit Twente/Balance Technisch Management, p. 6

Binnen het IPM-model is het projectmanagement opgebouwd uit omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement. Dit zijn drie verschillende processen die beïnvloed worden door de factoren uit de projectbeheersing. Deze processen zijn, op de website van Rijkswaterstaat, als volgt gedefinieerd⁵⁸:

- Omgevingsmanagement: om de relatie met de omgeving en stakeholders in balans te houden gedurende het project.
- Technisch management: om de risico's vanuit de organisatie, de projectorganisatie en de opdrachtgever te beheersen.
- Contractmanagement: om de risico's die ontstaan tussen opdrachtgever en de markt te beheersen.

De integrale projectbeheersing bestaat uit factoren die van invloed zijn op het projectresultaat. Deze factoren leveren informatie op en kunnen beïnvloed worden door het projectmanagement. In het rapport 'Het vijftal van Rijkswaterstaat' (Heeren, B.Y., van, 2010) wordt beschreven dat voor de projectbeheersing het model GO KIT van Twynstra en Gudde 1984 het duidelijkst en meest compleet is⁵⁹. De afkorting GO KIT staat voor geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd. In figuur 14 'IPM-Model' is de projectbeheersing opgebouwd uit planningmanagement (onderdeel tijd), scopemanagement (onderdeel informatie) en kostenmanagement (onderdeel geld). De GO KIT factoren worden als volgt beschreven in het rapport 'Integrale projectbeheersing' (Schuckman, P.H.M.J., 2013)⁶⁰:

- Geld: Het waarborgen dat de kosten van het project binnen het budget blijven inclusief het beheersen van de opbrengsten waardoor het project rendabel blijft.
- Organisatie: Het waarborgen dat iedereen weet wat ieder zijn of haar bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn inclusief de wijze waarop men met elkaar moet functioneren.
- Kwaliteit: Het waarborgen dat het product/de dienst conform de specificaties wordt gerealiseerd inclusief het beheersen van de interne processen.
- Informatie: Het waarborgen dat alle relevante ontwikkelingen tijdens het project transparant en eenduidig worden gedocumenteerd en gecommuniceerd.
- Tijd: Het waarborgen dat het projectresultaat op de afgesproken tijd wordt opgeleverd inclusief het beheersen van de doorlooptijd.

In het IPM-model uit figuur 14 'IPM-model' is het risicomanagement gepositioneerd tussen het integraal projectmanagement en de integrale projectbeheersing. Risicomanagement is bedoeld om de risico's binnen een project in kaart te brengen en deze te beheersen. De meeste risico's kunnen zich voordoen binnen de GO KIT factoren van de drie verschillende processen omgevingsmanagement, technisch management en contractmanagement. Voor het in kaart brengen en beheersen van risico's is de RISMAN-methode veel gebruikt. RISMAN staat voor RISicoMANagement. In het boek 'Risicomanagement voor projecten' (Bunt, B.P., van den, Kinderen, S., van, Lindenaar, F., Well-Stam, D., van, 2013) wordt

⁵⁸ www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen_met_rws/werkwijzen/gww/werken_projecten/integraal_projectmanagement/

⁵⁹ Heeren, B.Y., van, *Het vijftal van Rijkswaterstaat*, Deventer, 2010, Rijkswaterstaat/Universiteit Twente, p. 16

⁶⁰ Schuckman, P.H.M.J., *Integrale projectbeheersing*, Deventer, 2013, Universiteit Twente/Balance Technisch Management, p. 6 (bewerkt overgenomen)

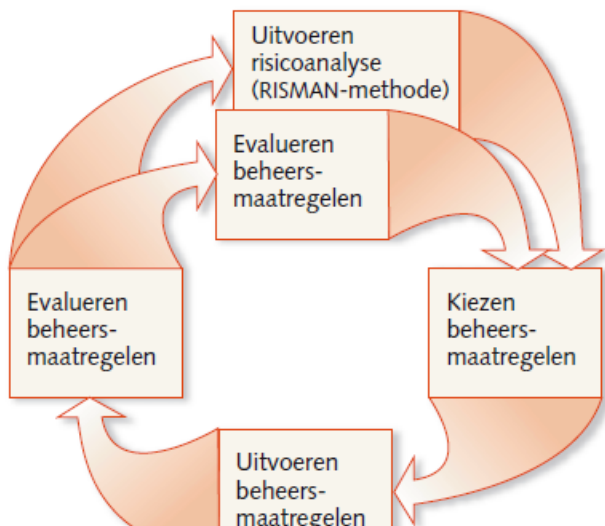
beschreven dat de RISMAN-methode een cyclisch proces is. Het cyclische proces bestaat uit vijf stappen. Per stap wordt hieronder een korte beschrijving gegeven wat deze inhouden. In figuur 15 'Risicomanagementcyclus'⁶¹ is het hele proces visueel weergegeven.

Stap 1: Uitvoeren risico-analyse

De risico-analyse wordt uitgevoerd met het gehele projectteam. Het heeft de voorkeur dat hierbij ook het projectteam van de opdrachtgever bij betrokken is. Het doel van de risico-analyse is om alle risico's die in de hoofden van de teamleden zitten te vangen en te definiëren. Om projectblindheid te voorkomen maakt de RISMAN-methode gebruik van verschillende invalshoeken. Deze invalshoeken zijn:

- Politiek/bestuurlijk
- Financieel/economisch
- Juridisch/wettelijk
- Technisch
- Organisatorisch
- Geografisch/ruimtelijk
- Maatschappelijk

Als de risico's zijn gedefinieerd worden deze geclassificeerd. Hiermee ontstaat een beeld over de omvang van een bepaald risico. De risico's met de hoogste score zijn dus het belangrijkste om op te focussen.



Figuur 15 Risicomanagementcyclus

Stap 2: Vaststellen van beheersmaatregelen

Wanneer de risico's zijn gedefinieerd en geclassificeerd zullen de beheersmaatregelen moeten worden vastgesteld. De beheersmaatregelen moeten zodanig zijn dat de kans op optreden van het risico afneemt of dat het effect bij optreden sterk verminderd wordt. Het is belangrijk dat de beheersmaatregelen aan een directe verantwoordelijke word gekoppeld.

Stap 3: Implementeren van beheersmaatregelen

Het verantwoordelijke projectteamlid moet er voor zorgen dat de beheersmaatregelen daadwerkelijk worden geïmplementeerd en uitgevoerd.

Stap 4: Evalueren van beheersmaatregelen

Het evalueren van de beheersmaatregelen moet een vast onderdeel van het project zijn. Bijvoorbeeld tijdens een projectoverleg.

Stap 5: Uitvoeren update van risicoanalyse

De evaluatie van de beheersmaatregelen kunnen aanleiding geven om de risicoanalyse te moeten updaten of door veranderingen binnen de invalshoeken ontstaan nieuwe risico's. Binnen het project moet bij deze stap minimaal één keer per kwartaal worden stilgestaan.

⁶¹ Bunt, B.P., van den, Kinderen, S., van, Lindenaar, F., Well-Stam, D., van, *Risicomanagement voor projecten*. 9^e druk, Houten, 2013, p. 13

Voor het uitvoeren van het IPM-model zijn ook personen nodig. Binnen het IPM-model worden aan de vijf processen vijf rollen gekoppeld. Elke rol heeft zijn eigen taken en verantwoordingen. Afhankelijk van de grootte van het project wordt één rol vervuld door één persoon of zelfs een team. Bij kleinere projecten kan één persoon meerdere rollen vervullen. In figuur 16 'Rollen en verantwoordelijkheden binnen het IPM-model' is weergegeven bij welke processen welke rol behoort en daarbij de verantwoordelijkheid van de rol.

Proces	Rol	Verantwoording
Projectmanagement	Projectmanager	Het boeken van een goed projectresultaat op basis van GO KIT
Projectbeheersing	Manager projectbeheersing	Het beheersen van het project (o.a. geld, tijd, informatie)
Omgevingsmanagement	Omgevingsmanager	Het contact met de omgeving
Technisch management	Technisch manager	De technische en inhoudelijke inbreng in het project
Contractmanagement	Contractmanager	Bewaking en updaten inhoud van de contracten

Figuur 16 Rollen en verantwoordelijkheden binnen het IPM-model

3.5.2 Projectbeheersing

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van aandachtspunten die van belang zijn op de GO KIT factoren (zoals gedefinieerd in paragraaf 3.5.1) welke de projectbeheersing kunnen beïnvloeden. Het zijn algemene aandachtspunten en niet gespecificeerd uitgewerkt naar de processen omgevingsmanagement, technisch management, contractmanagement en risicomanagement.

Geld

In paragraaf 3.4.3 is al omschreven dat het inschatten en calculeren van de kosten voor het project afwijkt van de traditionele contracten. De kostenbewaking is hierdoor ook anders. De opdrachtnemer zal zelf meer de producties moeten bijhouden en hier de omzet tegenover moeten bepalen. Dit geldt ook voor het indienen van termijnen voor betaling.

Bij veel opdrachtgevers leeft de veronderstelling dat binnen een GC geen meerwerk mogelijk is. Dit is een foutieve veronderstelling⁶². De opdrachtnemer dient hier van bewust te zijn en goed zicht te vormen op wat wel of wat niet meer-/minderwerk is.

Organisatie

De organisatie van het projectteam hangt, zoals beschreven in paragraaf 3.5.1, samen met het IPM-model. Binnen het IPM-model zijn de verschillende rollen benoemd. Deze rollen moeten ingevuld worden met medewerkers met de juiste competenties. Daarnaast is het van belang dat er minimaal één medewerker vanuit de aanbestedingsfase een verdere rol krijgt binnen het project.

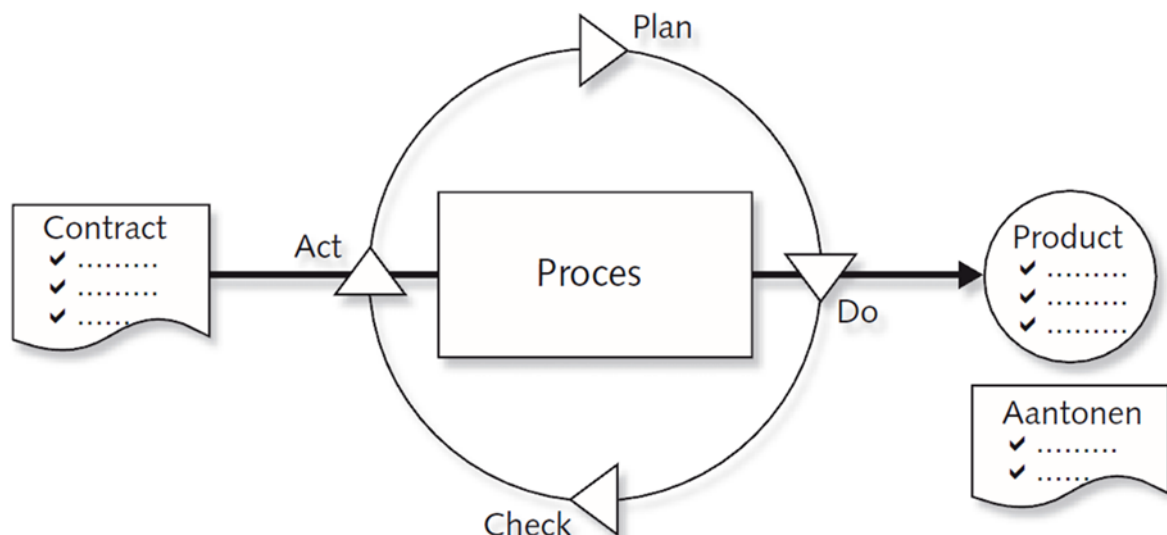
Bij de factor kwaliteit wordt een beschrijving gegeven over de verandering in het aantonen van de geleverde kwaliteit. Voor het aantonen van kwaliteit zijn medewerkers nodig die niet alleen gericht zijn op het product, maar juist ook op het proces. Binnen het projectteam moet hier dus voldoende aandacht voor zijn.

⁶² Koning, J., de, 'Lastige kloof tussen UAV en UAV-gc', Cobouw, jaargang 158, 02-10-2014, via www.cobouw.nl

De samenstelling van het gehele personeelsbestand van een MKB-organisatie is door de veranderende samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer aan verandering onderhevig. Er komen meer proceswerkzaamheden bij de opdrachtnemer te liggen. In het onderzoek 'Trends en ontwikkelingen in de wegenbouw tot 2017' (Stichting Economisch Instituut voor de Bouw, 2012) komt naar voren dat de verhouding tussen het kader (in het onderzoek UTA genoemd) en het uitvoerend personeel aan het veranderen is. Het kader personeel neemt in verhouding toe. Gemiddeld genomen was de verhouding in 2010 51% kader personeel en 49% uitvoerend personeel⁶³.

Kwaliteit

De bewaking van kwaliteit binnen een GC is totaal verschillend ten opzichte van traditionele kwaliteitsbewaking. In het rapport 'Kwaliteitsborging D&C Contracten' (Dijk, S., van, Veen, B., van der, 2007) wordt beschreven dat bij een traditioneel (RAW)bestek het eindresultaat en daarbij horende kwaliteit geheel gedefinieerd is. De controle of de aannemer heeft geleverd wat er gevraagd is wordt uitgevoerd door de toezichthouder van de opdrachtgever⁶⁴.



Figuur 17 Kwaliteitsbeheersing volgens SCB

Bij een GC gaat het er om dat de opdrachtgever krijgt wat hij gevraagd heeft en/of mag verwachten. Om dit te bereiken draagt de 'Handreiking Systeemgerichte contractbeheersing versie 2007' (Berg, I., van den, Kuijpers, P., 2007) de systeemgerichte contractbeheersing (hierna afgekort met SCB) aan. SCB is een proces waarmee vastgesteld wordt en/of aannemelijk wordt gemaakt dat de opdrachtgever krijgt waarom gevraagd is.⁶⁵ Als onderdeel van de overeenkomst moet de opdrachtnemer een projectkwaliteitsplan opstellen wat gebaseerd moet zijn op de ISO 9001 norm. Het projectkwaliteitsplan is de basis voor het SCB. Binnen het projectkwaliteitsplan moet de opdrachtnemer een beschrijving geven op welke wijze de processen ingericht gaan worden om te komen tot het gevraagde eindresultaat en op welke wijze de keuring uitgevoerd wordt. In de 'Handreiking

⁶³ Trends en ontwikkelingen in de wegenbouw tot 2017 , Amsterdam, 2012, Stichting Economisch Instituut voor de Bouw, p. 77

⁶⁴ Dijk, S., van, Veen, B., van der, Kwaliteitsborging D&C Contracten, Zoetermeer, 2007, Stichting Research Rationalisatie Bouw, p. 11

⁶⁵ Berg, I., van den, Kuijpers, P., Handreiking systeemgerichte contractbeheersing- Versie 2007, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat, p. 13 t/m 21

Systeemgerichte contractbeheersing versie 2007' (Berg, I., van den, Kuijpers, P., 2007) wordt gesteld dat het proces continue verbeterd moet worden. Deze continue verbetering moet gaan volgens de PDCA cirkel van Deming⁶⁶. In figuur 17 'Kwaliteitsbeheersing volgens SCB'⁶⁷ is de kwaliteitsbeheersing van een GC schematisch weergegeven.

Het werken volgens SCB vergt een andere houding en een aangepast gedrag van de opdrachtgever en opdrachtnemer. Zo moet de opdrachtgever meer loslaten en alleen controleren op basis van systeem-, proces- en producttoetsen. De opdrachtnemer moet echter kritisch worden op zijn eigen werk en dit keuren zoals beschreven is in het projectkwaliteitsplan. Het draait hier voor een groot gedeelte om vertrouwen⁶⁸.

Informatie

Het beheersen van informatie is essentieel binnen een GC. Het proces levert veel verschillende documenten op waardoor het overzicht verloren kan gaan. In de 'Handreiking Systeemgerichte contractbeheersing versie 2007' (Berg, I., van den, Kuijpers, P., 2007) wordt beschreven dat de opdrachtgever goed zijn toetsmomenten kan uitvoeren op basis van de aanwezige informatie⁶⁹. Binnen een GC is een digitaal document managementsysteem onmisbaar. Systemen als VISI⁷⁰ en Relatics⁷¹ zijn hiervan voorbeelden.

Binnen het onderhoud en beheer van de buitenruimte is geografische informatie van groot belang. Het informatiemodel beheer openbare ruimte⁷² (IMBOR) is hiervan een voorbeeld. Opdrachtnemers zullen opdrachtgevers op het gebied van geografische informatie ook moeten gaan ondersteunen.

Tijd

Bij de bewaking van de tijd is het van belang dat de processtappen goed bewaakt worden. Worden er bijvoorbeeld op tijd keuring uitgevoerd en is de vergunning tijdig aangevraagd? De opdrachtnemer moet deze factoren ook in de planning opnemen en niet alleen de productactiviteiten zoals bijvoorbeeld maaien van de gazons.

3.6 People, Planet en Profit

In deze paragraaf wordt een analyse gemaakt van de toepassing van de drie factoren People, Planet en Profit (hierna 3 P's) binnen GC's. Het uitgangspunt is het inkoopproces waar deze factoren een rol spelen. Dit kunnen harde eisen zijn

⁶⁶ Berg, I., van den, Kuijpers, P., *Handreiking systeemgerichte contractbeheersing- Versie 2007*, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat, p. 25 t/m 26

⁶⁷ Berg, I., van den, Kuijpers, P., *Handreiking systeemgerichte contractbeheersing- Versie 2007*, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat, p. 13

⁶⁸ Berg, I., van den, Kuijpers, P., *Handreiking systeemgerichte contractbeheersing- Versie 2007*, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat, p. 18

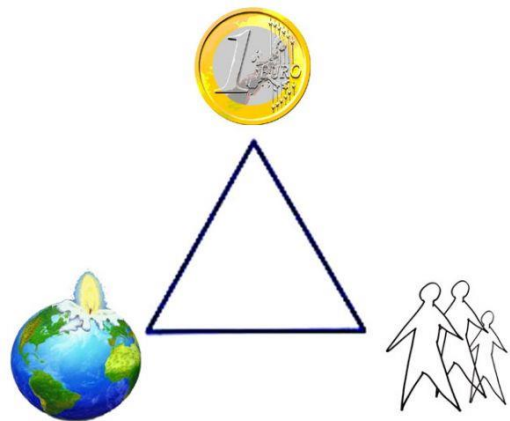
⁶⁹ Berg, I., van den, Kuijpers, P., *Handreiking systeemgerichte contractbeheersing- Versie 2007*, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat, p. 26

⁷⁰ www.crow.nl/vakgebieden/contracteren/visi-communicatie-in-de-bouw

⁷¹ www.relatics.com/nl/product/

⁷² www.crow.nl/vakgebieden/openbare-ruimte/beheer-en-onderhoud/imbor

of voorwaarde in het contract. De 3 P's zijn bedacht door John Elkington om op een verantwoorde wijze de kapitaal goederen toe te passen. De factoren People (mens), Planet (aarde/milieu) en Profit (opbrengst/winst) moeten in harmonie met elkaar zijn. Als op een van de drie factoren teveel nadruk komt te liggen gaat dit ten kosten van de andere factoren. Het is dus een driehoek die met elkaar in balans moet zijn. In figuur 18 'Balans tussen de 3 P's'⁷³ is dit visueel weergegeven. De 3 P's staan gelijk met duurzaam en/of maatschappelijk verantwoord inkopen. Deze termen worden door verschillende partijen door elkaar heen gebruikt, dit zal ook in deze paragraaf gebeuren.



Figuur 18 Balans tussen de 3 P's

De overheid heeft als beleid om zo duurzaam mogelijk in te kopen. Binnen sommige sectoren zijn er initiatieven om voor 100% duurzaam in te kopen. Een voorbeeld hiervan is Duurzaam GWW⁷⁴. Dit is een convenant tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Het duurzaam inkopen heeft dus niet alleen betrekking op GC's, maar om de gehele breedte van de inkoop.

In 2015 zijn de volgende duurzaamheids thema's als relevant aangemerkt bij Pianoo (Expertisecentrum aanbesteden)⁷⁵:

- Social return
- Internationale sociale voorwaarden
- Milieuvriendelijk inkopen
- Biobased inkopen
- Circulair inkopen
- Kansen voor MKB
- Innovatiegericht inkopen

In figuur 19 'Relevante duurzaamheid thema's'⁷⁶ zijn deze onderwerpen visueel weergegeven.



Figuur 19 Relevante duurzaamheid thema's

⁷³ www.odinot.nl/duurzaam_Burgerinitiatief/index.cfm

⁷⁴ www.duurzaamgww.nl

⁷⁵ www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s

⁷⁶ www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s

4. Praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het onderzoek wat in de praktijk is uitgevoerd om het theoretisch kader te toetsen. Voor het praktijk onderzoek is gebruikt gemaakt van interviews. In de inleiding is beschreven dat er geen statistisch onderzoek is. De reden hiervoor is dat de materie nog nieuw is in de branche en de branche relatief klein. Om deze redenen is het niet mogelijk om representatief statistisch onderzoek te doen.

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aanbod:

- opzet praktijkonderzoek (4.1)
- analyse opdrachtnemers (4.2)
- analyse opdrachtgevers (4.3)
- raakvlakken/verschillen tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers (4.4)

4.1 Opzet praktijkonderzoek

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de opzet van het praktijkonderzoek, de resultaten en de analyse hiervan.

De vragen voor de interviews zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader waarin zoveel mogelijk elementen uit het theoretisch kader in de praktijk worden onderzocht. Er is voor gekozen om zowel de opdrachtnemers als de opdrachtgevers te interviewen. Het onderzoek richt zich op het MKB-bedrijf en niet op de eigen organisatie van de opdrachtgevers, de vragen bij de opdrachtgevers zijn dan ook gericht op het MKB-bedrijf. In de selectie van organisaties is gezocht naar diversiteit in type werkzaamheden. Bij de opdrachtnemers zijn er die de volgende opdrachtgevers hebben: landelijke overheid, provinciale overheid, defensie en gemeentelijke overheid. Bij de opdrachtgevers is een landelijke overheid, een provinciale overheid en een gemeentelijke overheid geïnterviewd. Door deze spreiding wordt een groot deel van de markt onderzocht.

Deze analyse is opgebouwd uit drie onderdelen. Allereerst worden de antwoorden van de verschillende opdrachtnemers onderzocht of hierin een trend is te ontdekken en/of er conclusies kunnen worden getrokken uit de antwoorden. Ten tweede worden de interviews van de opdrachtgevers op dezelfde wijze onderzocht. Het derde en laatste onderdeel van deze analyse is een onderzoek naar raakvlakken en/of verschillen tussen de opdrachtnemers en opdrachtgevers.

Om structuur aan te brengen in de analyse is er gekozen om de vragen en antwoorden te rubriceren en deze indeling te gebruiken voor de analyse. De rubricering is als volgt:

- De GC's in de markt
- Positie t.o.v. opdrachtgever of opdrachtnemer
- De aanbesteding
- Projectstructuur
- Projectbeheersing
- People, Planet en Profit

Voor een totaal indruk van de interviews zijn de vragen en antwoorden in bijlage I en II bijgevoegd. De antwoorden van de verschillende partijen zijn per vraag weergegeven. Daarnaast is er in dezelfde bijlage een overzicht opgenomen waarin is aangegeven welk vragen en antwoorden zijn gebruikt om tot een analyse te komen voor de betreffende rubrieken.

4.2 Analyse opdrachtnemers

In dit gedeelte wordt een analyse van de interviews met de opdrachtnemers gegeven. Dit wordt gedaan aan de hand van de beschreven rubrieken in de paragraaf hierboven en de indeling van de vragenlijst zoals in figuur 20 weergegeven.

Vraag	Onderdeel
1a. Voert u al geïntegreerde contracten (GC's) uit op het gebied van buitenruimte en groenonderhoud?	De GC's in de markt
1b. Zo ja, in welke contractvorm(en)?	De GC's in de markt
1c. Zo ja, in welke rol(hoofd- en/of onderaannemer of partner)?	De GC's in de markt
1d. Participeert uw bedrijf in een samenwerkingsverband(bijv. andere bedrijven, onderaannemers, adviesbureaus)?	De GC's in de markt
1e. Wat zijn voor u redenen om samen te werken?	De GC's in de markt
1f. Zo ja, zijn er ook internationale samenwerkingen voor de uitvoering?	De GC's in de markt
2a. Zijn er volgens u andere concurrenten bij een GC, dan bij een traditionele contractvorm?	De GC's in de markt
2b. Zijn er ook internationale concurrenten?	De GC's in de markt
3. Wat zijn volgens u de redenen waarom uw (potentiële) opdrachtgever de werkzaamheden uitbesteed?	Positie t.o.v. opdrachtgever
4. Wat zijn volgens u de grootste verandering in rolverdeling tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer bij een GC?	Positie t.o.v. opdrachtgever
5. Op basis van welke factoren maakt u een afweging om wel of niet in te schrijven?	Aanbesteding
6. Kunt uw organisatie voldoen aan de selectiecriteria om in te schrijven? (bijv. referenties etc.)?	Aanbesteding
7. Loopt uw organisatie andere bedrijfs- en/of projectrisico's bij een GC?	Projectbeheersing
8a. Hoe komt u tot de juiste inhoud van het Plan van Aanpak?	Aanbesteding
8b. Wordt er gebruikt gemaakt van externe kennis?	Aanbesteding
9. Kunt u voldoende beeld krijgen van de wensen en eisen van de opdrachtgever?	Aanbesteding
10. Stelt u vragen bij een NvI?	Aanbesteding
11. Zijn er voldoende mogelijkheden om een goede aanbieding te maken op basis van prijs en kwaliteit?	Aanbesteding
12. Draagt u vaak innovatieve oplossingen aan in uw aanbieding?	Aanbesteding
13. Hoe gaat u om met de minimum en maximum eisen/specificaties van het contract?	Aanbesteding
14a. Op basis waarvan worden de directe-/productwerkzaamheden (maaien, onkruidbeheersing, etc.) gecalculeerd?	Aanbesteding
14b. Op basis waarvan worden de bijkomende-/proceswerkzaamheden (begeleiding, omgevingsmanagement, etc.) gecalculeerd?	Aanbesteding
15. Is de benadering van uw organisatie t.o.v. van de (potentiële) klant veranderd in de laatste jaren (bijvoorbeeld meer/minderwerk)?	Positie t.o.v. opdrachtgever
16a. Welke medewerkers zijn betrokken bij de aanbesteding? En in welke rol?	Projectstructuur
16b. Blijven medewerkers ook betrokken na eventuele gunning?	Projectstructuur
17. Hoe bereidt u zich voor op een interview/presentatie die bij de aanbesteding hoort?	Aanbesteding
18a. Wat voor projectstructuur/organisatie hanteert u bij uitvoering?	Projectstructuur
18b. Wat voor kennis en competenties moeten de betrokken projectmedewerkers hebben?	Projectstructuur
18c. Heeft u voldoende kennis en competenties binnen uw organisatie?	Projectstructuur
19. Veranderd de verhouding van kader en uitvoerend personeel binnen uw organisatie?	Projectstructuur
20. Heeft de opdrachtgever de juiste kennis en competenties voor de uitvoering van het project?	Projectstructuur
21. Past u risicomanagement toe en zo ja op welke wijze?	Projectbeheersing
22a. Hoe vult u het kwaliteitsmanagement in?	Projectbeheersing
22b. Hoe borgt u de product- en proceskwaliteit?	Projectbeheersing
23. Heeft de opdrachtgever voldoende vertrouwen in uw kwaliteitsmanagement?	Positie t.o.v. opdrachtgever
24. Zijn de GC contracten rendabel bij uitvoering?	Projectbeheersing
25. Wordt er binnen GC's invulling gegeven aan de factoren People, Planet en Profit?	People, Planet en Profit
26. In hoeverre wordt het project uitgevoerd volgens het PvA bij aanbesteding?	Projectbeheersing
27. Wat vindt u van de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers bij aanbesteding/uitvoering van een GC?	Positie t.o.v. opdrachtgever
28. Vindt u de ontwikkelingen van GC's passen bij uw organisatie en de markt?	De GC's in de markt

Figuur 20 Indeling vragenlijst opdrachtnemers

4.2.1 De GC's in de markt

Uit de antwoorden is af te leiden dat de GC's in opkomst zijn. Het is nog zeker niet de standaard en alle omzet wordt nog niet uit dit soort contracten gehaald.

De meest gebruikte contractvormen zijn UAV-GC en de hybridevorm met RAW. Wat veel naar voren komt is dat er maar een beperkte vrijheid is in het aanbieden van de werkzaamheden volgens een UAV-GC. De UAV-GC staat in principe juist veel vrijheid toe, maar tijdens de uitvraag wordt die vrijheid weggenomen door specificaties van de opdrachtgever.

Over het algemeen zijn de geïnterviewde opdrachtnemers hoofdaannemer van de contracten. Echter hier vindt ook meer een verschuiving plaats ten opzichte van traditionele situatie. Door de omvang en integraliteit van de contracten en de hiervoor benodigde kennis wordt er steeds meer samengewerkt, waarbij de organisatie wisselend hoofdaannemer is, partner in het consortium is of onderaannemer is. Deze samenwerking geschiedt allemaal met Nederlandse bedrijven er is nog geen internationale samenwerking.

Over de concurrentie bij dit soort contracten is nog geen duidelijk beeld. Bij de meeste is de verwachting dat er door dit soort contracten wel een grotere scheiding komt tussen diverse bedrijven; waarbij het ene bedrijf wel mee kan in deze ontwikkeling en het andere niet. Daarnaast zien twee opdrachtnemers ook een bedreiging door grote infra-aannemers die misschien beter in staat zijn om de organisatie voor dit soort contracten op zich te nemen en de risico's te dragen. Eén van de opdrachtnemers heeft weleens te maken met internationale concurrenten, de overige niet.

Alle opdrachtnemers zijn van mening dat de ontwikkeling van GC's bij hun organisatie past en dat deze kansen biedt. Er bestaan beslist nog een aantal uitdagingen, omdat deze ontwikkeling zich nog in de beginfase bevindt.

Of deze ontwikkeling past bij de markt in zijn totaliteit is nog onzeker. De vraag of het verstandig is om alle soorten werkzaamheden binnen GC's uit te voeren blijft. Daarnaast kan men zich afvragen of alle opdrachtgevers en opdrachtnemers klaar zijn om volgens GC's te gaan werken.

4.2.2 Positie ten opzichte van de opdrachtgever

Alle opdrachtnemers zijn er van overtuigd dat de opdrachtgever de werkzaamheden uitbesteed omdat hij op de markt meer kennis kan weghalen tegen een goede kwaliteit/prijs verhouding. Daarnaast ontstaat door de vergrijzing en het daarmee verdwijnen van kennis bij overheidsorganisaties en de doelstelling van een krimpende overheid de trend dat de overheid steeds meer over gaat op GC's.

De samenwerkingsvormen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn bij GC's aan grote veranderingen onderhevig. Zo zijn alle opdrachtnemers van mening dat bij dit soort contracten de regie voor de uitvoering bij de opdrachtnemer komt te liggen. De opdrachtgever laat zich informeren en toetst op basis hiervan of er wordt voldaan aan de contracteisen.

Het draait steeds meer om een goede samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Belangrijk daarbij is dat de belangen van beide partijen even zwaar wegen. Het toepassen van spelregels is erg belangrijk bij deze contracten.

Voor de uitvoering van dit soort contracten moet er steeds meer op de lange termijn gedacht worden. Kortom er moet als beheerder gedacht en gewerkt gaan worden.

In alle antwoorden komt naar voren dat de opdrachtnemer zijn geleverde kwaliteit zelf moet gaan controleren en beoordelen. Dit moet de opdrachtnemer op een transparante wijze doen zodat de opdrachtgever hierop kan vertrouwen. Dit geldt voor zowel de productkwaliteit als de proceskwaliteit. Eén van de geïnterviewde opdrachtnemers geeft aan dat op dit punt spanning uit het verleden zit. Over het algemeen kan naar zijn mening gesteld worden dat in het verleden de aannemer zijn geld verdiende door dingen niet te doen en hiermee een lagere kwaliteit te leveren, terwijl juist bij een GC wel kwaliteit geleverd moet worden. In het volgende citaat komt dit duidelijk naar voren: *De oude opdrachtnemer verdient zijn geld met wat hij niet deed, de nieuwe opdrachtnemer verdient zijn geld met wat hij wel doet.*

Doordat deze contractvorm relatief nieuw is, is het voor zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever een leerproces om met elkaar op deze wijze samen te werken. Dit kan/moet tijdens de uitvoering een professionele discussie opleveren.

Alle geïnterviewde opdrachtnemers zien een spanning bij de samenwerking met de opdrachtgevers. Het grootste deel geeft aan dat de werkwijze met een GC vanuit het management van de opdrachtgevers wordt opgelegd. Degene die zich daadwerkelijk met de uitvoering bezig houden werken vaak liever volgens de oude rolpatronen. Met name het loslaten van de werkzaamheden is heel lastig voor de opdrachtgevers.

4.2.3 De aanbesteding

Om mee te doen aan een aanbesteding is het voor de meeste geïnterviewde opdrachtnemers van belang dat er een goede kans is op het aannemen van de opdracht. Factoren die hierbij meespelen zijn onder andere prijs/kwaliteit verhouding, inschatting van de tijd die benodigd is voor de inschrijving en beoordeling of de opdracht binnen het bedrijf past.

Alle opdrachtnemers kunnen nu nog voldoen aan de selectiecriteria. Het grootste deel geeft aan dat dit in de toekomst wel zal kunnen veranderen. De eisen worden over het algemeen steeds strenger en door de integraliteit kan de opdrachtnemer niet meer alle werkzaamheden zelf uitvoeren. Hierdoor moet er gebruik gemaakt worden van derden. Van één opdrachtnemer mogen de selectiecriteria nog wel zwaarder.

Een onderdeel van de selectiecriteria is vaak de prijs en kwaliteitverhouding. Geen van de opdrachtnemers kan een duidelijk antwoord geven op de vraag of de verhouding tussen prijs en kwaliteit altijd goed is. Wat wel belangrijk gevonden wordt is dat de kwaliteit zwaarder weegt dan de prijs. In de huidige aanbestedingen geeft vaak de prijs nog de doorslag.

Het in kaart brengen van de wensen en eisen van de opdrachtgevers is op basis van aangeleverde documentatie meestal goed te doen. De meeste opdrachtnemers geven aan dat wanneer de opdrachtnemer de opdrachtgever nooit persoonlijk gesproken heeft het een stuk lastiger is om een beeld te vormen van de wensen

en eisen van de opdrachtgever. Twee van de opdrachtnemers geven aan dat de aangeleverde areaalgegevens vaak niet kloppen.

Om meer beeld te krijgen van de wensen en eisen van de opdrachtgever is er de NvI (Nota van Inlichtingen). Alle opdrachtnemers zijn van mening dat een professioneel opdrachtnemer vragen moet stellen. Het merendeel van de vragen zijn van strategische aard.

Het opstellen van een goed plan van aanpak op basis van de wensen en eisen van de opdrachtgevers is van groot belang bij de aanbesteding. Alle opdrachtnemers geven aan dit in teamverband te doen. Binnen dit team zijn verschillende personen met verschillende kennis en competenties vertegenwoordigd. Het opstellen van een plan van aanpak kost veel tijd en daarmee geld. De tijd zit met name in het overleggen en doordenken van wat er opgeschreven moet worden.

Vier opdrachtnemers geven aan dat er regelmatig gebruik gemaakt wordt van externe kennis tijdens het opstellen van plannen van aanpak. De reden hiervoor is dat er nieuwe kennis wordt ingebracht en er gezorgd wordt voor extra capaciteit voor het opstellen van het plan van aanpak.

Om echt innovatief te zijn in het plan van aanpak vinden alle opdrachtnemers moeilijk. Op technisch vlak is er eigenlijk geen innovatie. Als er innovatie is, is dit op het gebied van de procesbeheersing. Hierin kan een opdrachtnemer nog innovatief en onderscheidend zijn. Echter door de tijd heen worden de verschillen hier ook kleiner.

Het opstellen van een calculatie voor de directe-/productwerkzaamheden is voor niet één van de opdrachtnemers een probleem. Deze eisen zijn vaak goed te vertalen naar werkzaamheden waar op basis van inschatting of historische gegevens een goede calculatie gemaakt kan worden. Aandachtspunt hier zijn de areaalgegevens van de opdrachtgever, deze zijn niet altijd betrouwbaar. De bijkomende-/proceswerkzaamheden is een stuk lastiger om te calculeren. Alle vijf de opdrachtnemers geven aan dat ze dit moeilijk vinden. Er is hiervoor weinig ervaring en referentiekader. Vier opdrachtnemers geven aan dat ze voor deze kosten wel een inschatting maken en deze ook opnemen in de inschrijving. De andere opdrachtnemer calculeert deze werkzaamheden niet en geeft aan dat dit door de breedte van de organisatie moet worden opgevangen.

Als een interview of presentatie onderdeel van de aanbesteding is proberen alle opdrachtnemers zo goed mogelijk voorbereid naar het interview of de presentatie te gaan door goed overleg en de betrokken personen in te laten lezen. Interviews komen nog niet veel voor, maar de meeste opdrachtnemers vinden dit wel een goede ontwikkeling.

4.2.4 Projectstructuur

Vier opdrachtnemers geven aan dat de projectorganisatie moet veranderen en/of is veranderd voor de GC's. Eén vindt hiervoor geen verandering noodzakelijk. Het IPM-model wordt door twee opdrachtnemers gespiegeld toegepast voor deze contracten. De andere twee hebben nog geen directe richting gekozen. De ene opdrachtnemer ziet meer in een verschuiving van taken tussen de uitvoerder en de voorman. De andere opdrachtnemer is van mening dat de klant bedient moet worden door een team en dat in de toekomst de organisatie daadwerkelijk nog aangepast moet worden. Tijdens de aanbesteding wordt in teamverband gewerkt.

Bij de aanbesteding zijn meestal ook medewerkers betrokken die (eventueel) een rol kunnen krijgen tijdens de uitvoering van het contract. Het is voor geen van de opdrachtnemers de regel dat er altijd medewerkers vanuit de aanbestedingsfase worden ingezet in de uitvoeringsfase. Het heeft echter wel de voorkeur van alle vijf de opdrachtnemers om dit wel te doen. Door dit te doen gaat er minder kennis verloren vanuit de aanbesteding naar de uitvoering.

De verhouding tussen het kader en uitvoerend personeel is door GC's aan verandering onderhevig. Vier opdrachtnemers zien door de GC's het kader in verhouding toenemen. Hiervoor zijn twee belangrijke redenen. De ene reden is dat er kadertaken van de opdrachtgever wordt overgenomen, zoals bijvoorbeeld omgevingsmanagement. De tweede reden is dat het procesmatig werken en het aantonen hiervan aan de opdrachtgever meer tijd kost. Bij GC's moeten bijvoorbeeld de kwaliteitskeuringen zelf worden uitgevoerd, traditioneel deed de opdrachtgever dit.

Voor de projectorganisatie is een ander kennisniveau nodig dan traditioneel. Traditioneel was de uitvoerder/projectleider de belangrijkste persoon en zijn opleidingsniveau was MBO(+). Alle vijf de opdrachtnemers geven aan dat voor de aansturing van het project een opleidingsniveau van HBO noodzakelijk is. Eén opdrachtnemer geeft aan dat er in sommige gevallen WO-niveau nodig is. Afhankelijk van de te vervullen rollen en taken van de teamleden is de specifieke kennis ook anders. De specifieke vakkennis wordt soms minder, de kennis die dan gevraagd wordt is bijvoorbeeld bedrijfskunde, omgevingsmanagement of kwaliteitsborging. Twee opdrachtnemers geven aan dat er een gevaar bestaat dat er te weinig focus is op het vakgebied, waardoor er te veel kennis verloren gaat of onvoldoende wordt aangevuld. Eén van de opdrachtnemers geeft aan dat de ontwikkeling van de participatie maatschappij andere kennis verlangt.

Alle opdrachtnemers geven aan dat de competenties anders zijn dan bij een traditioneel contract. Geen van de opdrachtnemers kan echt specifiek aangeven welke competenties dan wel noodzakelijk zijn. De reden hiervoor is dat dit soort projecten zich nog in de beginfase bevindt waardoor dit nog niet uitontwikkeld is. Een aantal competenties wordt wel door de verschillende opdrachtnemers genoemd. Vier opdrachtnemers geven aan dat er binnen een projectteam een goede mix moet zijn tussen procesmatig werken en de praktijk. Eén van de opdrachtnemers vindt dat er meer communicatieve vaardigheden worden verlangd, omdat de omgeving complexer wordt. Een andere opdrachtnemer vindt dat een kritische houding heel belangrijk is. Deze houding moet bewerkstelligen dat er mogelijke verbeteringen worden gesignaleerd en dat deze ook worden doorgevoerd. Een punt wat door alle opdrachtnemers wordt onderkend is dat er een cultuuromslag moet zijn bij de betrokken medewerkers. De traditionele contracten zijn zoveel anders dan de nieuwe GC's.

Vier opdrachtnemers geven aan dat zij met de huidige aanwezige kennis en competenties binnen de organisatie de markt van de GC's kunnen bedienen. Wat deze opdrachtnemers wel onderkennen is dat de kennis en competenties constant moeten worden doorontwikkeld en aangevuld. Een van de opdrachtnemers vat dit als volgt samen: *'Er is voor ons één zekerheid en dat is dat de verandering blijft'*. Drie opdrachtnemers geven aan dat het blijven ontwikkelen van de huidige medewerkers (die betrokken zijn bij traditionele contracten) naar medewerkers die goed functioneren binnen een GC erg lastig is.

Alle opdrachtnemers lopen er tegen aan dat de keuze door het hoge management bij de opdrachtgevers wordt gemaakt om te gaan werken met een GC. Als de GC dan uitgevoerd moet gaan worden, blijkt dat de betrokken medewerkers van de opdrachtgever hier eigenlijk niet op zitten te wachten. Hierdoor schieten deze medewerkers heel snel terug in de oude rolpatronen waardoor er niet gewerkt kan worden volgens het principe van een GC. Eén van de opdrachtnemers heeft er wel begrip voor dat de opdrachtgevers in hun oude rol schieten, hij stelt zich de vraag: *Hebben wij als opdrachtnemers in het verleden niet te veel het vertrouwen van de opdrachtgevers geschaad en moeten we dit niet eerst terugverdienen?* Eén van de opdrachtnemers geeft ook aan dat het belangrijk is om alert te zijn op de houding van de opdrachtgever. Is de houding van opdrachtgever volgens het 'Bahama's' model of is er een echte samenwerking voor ogen?

4.2.5 Projectbeheersing

Het risicoprofiel voor het bedrijf en de projecten verandert volgens alle vijf de opdrachtnemers. De risico's nemen toe of er komen andere bij. Twee opdrachtnemers geven aan dat door de grote omvang, complexiteit en de lange looptijd het financiële risico groter is. Het werken zonder een gespecificeerd bestek van de opdrachtgever is volgens twee partijen een risico wat erbij komt. De opdrachtnemers is immers nu zelf verantwoordelijk dat er goed begroot wordt wat de te verwachten werkzaamheden zijn. Drie opdrachtnemers geven aan dat het een risico is dat er niet volgens het proces gewerkt wordt, waardoor de opdrachtgever niet krijgt wat er geëist is. Dit risico moet volgens één opdrachtnemer worden ondervangen door een goede projectorganisatie.

In GC's worden steeds meer risico's bij opdrachtnemers gelegd. Eén opdrachtnemer vraagt zich af of dit altijd wel terecht is en of het bedrijf dan niet te grote risico's gaat lopen waarvoor het bedrijf eigenlijk niet eens verantwoordelijk voor kan zijn.

Alle vijf de opdrachtnemers verwachten dat de GC's rendabel kunnen worden uitgevoerd. Net zoals bij traditionele contracten zullen er projecten zijn met winst of verlies. Twee opdrachtnemers geven aan dat het rendement ook onder druk kan komen te staan doordat er een hogere kwaliteit wordt geleverd dan bij traditionele contracten. Waar bij traditionele contracten geld werd 'verdient' met het niet uitvoeren van bepaalde werkzaamheden en/of niet leveren van gevraagde kwaliteit, kan dat niet meer bij GC's. De reden hiervoor is dat alles transparant moet worden aangetoond aan de opdrachtgever. Om goede grip te houden op het project geeft één van de opdrachtnemers aan dat er sterk budget gestuurd gewerkt moet worden en hier goede bewaking op moet zijn. Dit geldt zowel voor de proces- als de productwerkzaamheden.

Risicomanagement wordt door alle vijf de opdrachtnemers toegepast binnen de GC's. Vier opdrachtnemers geven aan dat goed risicomanagement essentieel is voor dit soort projecten. Drie opdrachtnemers geven aan dat de organisaties in risicomanagement nog grote stappen moet zetten om het beter toe te passen. Voor risicomanagement zijn verschillende methodes, drie opdrachtnemers maken gebruik van de RISMAN-methode (uitleg methode zie paragraaf 3.5.1).

De invulling van het kwaliteitsmanagement wordt door vier opdrachtnemers gedaan door het opstellen van een project specifiek kwaliteitsmanagementplan. Voor dit plan worden zoveel mogelijk de standaard ISO procedures gebruikt. Deze

worden wel projectspecifiek aangescherpt. Eén opdrachtnemer noemt dat dit gewoon volgens de reguliere ISO procedures gaat. Vier opdrachtnemers zien het projectspecifieke kwaliteitsmanagementplan als grote meerwaarde voor het beheersen van het project.

Om de kwaliteit te borgen moet er controle zijn. Dit wordt door de vijf opdrachtnemers uitgevoerd door product- en procescontroles. De productcontrole is een fysieke keuring op de werkvloer waar gekeurd wordt of bijvoorbeeld het gras wel gemaaid is. De controle of er gewerkt wordt volgens het contract en kwaliteitsmanagementplan gebeurt via (interne) audits. Eén van de opdrachtnemers geeft aan dat het controleren van de eigen kwaliteit een uitdaging is. Dit is iets wat de meeste organisatie niet gewend zijn en kan interne spanning opleveren.

Het project wordt volgens de vijf opdrachtnemers voor het grootste deel (>85%) uitgevoerd conform het Plan van Aanpak dat is opgesteld bij de aanbesteding. Waar in het verleden het Plan van Aanpak nog weleens in de bureaula verdween is dat nu niet meer het geval. De opdrachtnemers geven ook aan dat ze zich zelf meer druk opleggen om te werken volgens het Plan van Aanpak.

4.2.6 People, Planet en Profit

De factoren People, Planet en Profit hebben in geen van de contracten een expliciete plaats. Wel komen alle vijf de opdrachtnemers facetten hiervan tegen binnen de contracten. Zoals de volgende voorbeelden, SROI⁷⁷, PSO-prestatieladder⁷⁸, CO2-perstatieladder⁷⁹ en ISO 14001 certificering⁸⁰.

⁷⁷ www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/social-return

⁷⁸ www.pso-nederland.nl/wat-is-de-pso.html

⁷⁹ www.skao.nl/wat-is-de-ladder

⁸⁰ www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NENENISO-140012015-nl.htm

4.3 Analyse opdrachtgevers

In dit gedeelte wordt een analyse van de interviews met de opdrachtgevers gegeven. Dit wordt gedaan aan de hand van de beschreven rubrieken in de paragraaf hierboven en de indeling van de vragenlijst zoals in figuur 21 weergegeven.

Vraag	Onderdeel
1a. Voert u al geïntegreerde contracten (GC's) uit op het gebied van buitenruimte en groenonderhoud?	De GC's in de markt
1b. Zo ja, in welke contractvorm(en)?	De GC's in de markt
1c. Zo ja, door wat voor partij wordt dit uitgevoerd?(hoofd- en/of onderaannemer of partner)?	De GC's in de markt
1d. Zo ja, zijn er ook internationale samenwerkingen voor de uitvoering?	De GC's in de markt
2a. Ziet u andere aanbieders bij een GC, dan bij een traditionele contractvorm?	De GC's in de markt
2b. Zijn er ook internationale concurrenten?	De GC's in de markt
3. Wat zijn uw redenen waarom u de werkzaamheden uitbesteed?	Positie t.o.v. opdrachtnemers
4. Wat zijn volgens u de grootste verandering in rolverdeling tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer bij een GC?	Positie t.o.v. opdrachtnemers
5. Denkt u dat alle potentiële inschrijvers kunnen voldoen aan de selectie criteria? (bijv. referenties etc.)?	Aanbesteding
6. Loopt uw organisatie andere bedrijfs- en/of projectrisico's bij een GC?	Projectbeheersing
7a. Hoe komt u tot een juiste beoordeling van het Plan van Aanpak?	Aanbesteding
7b. Wordt er gebruikt gemaakt van externe kennis?	Aanbesteding
8. Denkt u dat de opdrachtnemers voldoende beeld kunnen krijgen van de wensen en eisen van de opdrachtgever?	Aanbesteding
9. Worden er vragen gesteld bij de NvI?	Aanbesteding
10. Zijn er voldoende mogelijkheden om een goede aanbidding te maken op basis van prijs en kwaliteit?	Aanbesteding
11. Worden er vaak innovatieve oplossingen aangedragen?	Aanbesteding
12. Hoe gaat u om met de minimum en maximum eisen/specificaties van het contract?	Aanbesteding
13a. Geeft u voldoende informatie om de directe/product (maaaien, onkruidbeheersing, etc.) werkzaamheden te kunnen calculeren?	Aanbesteding
13b. Geeft u voldoende informatie om de bijkomende/proces werkzaamheden (begeleiding, omgevingsmanagement, etc.) te kunnen calculeren?	Aanbesteding
14. Is de benadering van uw organisatie t.o.v. van de (potentiële) opdrachtnemers veranderd in de laatste jaren (bijvoorbeeld meer/minderwerk)?	Positie t.o.v. opdrachtnemers
15a. Welke medewerkers zijn betrokken bij de aanbesteding? En in welke rol?	Projectstructuur
15b. Blijven medewerkers ook betrokken na eventuele gunning?	Projectstructuur
16. Hoe komt u tot een goede beoordeling van het interview/presentatie die bij de aanbesteding hoort?	Aanbesteding
17a. Wat voor projectstructuur/organisatie hanteert u bij uitvoering?	Projectstructuur
17b. Wat voor kennis en competenties moeten de betrokken projectmedewerkers hebben?	Projectstructuur
17c. Heeft u voldoende kennis en competenties binnen uw organisatie?	Projectstructuur
18. Neemt uw organisatie omvang af bij dit soort contracten?	Projectstructuur
19. Heeft de opdrachtnemer de juiste kennis en competenties voor de uitvoering van het project?	Projectstructuur
20. Wat vindt u van de invulling van het risicomanagement?	Projectbeheersing
21a. Wat vindt u van de invulling van het kwaliteitsmanagement?	Projectbeheersing
21b. Toont de opdrachtnemer voldoende aan dat hij de product en proces kwaliteit levert en beheerst?	Projectbeheersing
22. Heeft u als opdrachtgever voldoende vertrouwen in het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer?	Positie t.o.v. opdrachtnemers
23. Wordt er binnen GC's invulling gegeven aan de factoren People, Planet en Profit?	People, Planet en Profit
24. In hoeverre wordt het project uitgevoerd volgens het PvA bij aanbesteding?	Projectbeheersing
25. Wat vindt u van de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers bij aanbesteding/uitvoering van een GC?	Positie t.o.v. opdrachtnemers
26. Vindt u de ontwikkelingen van GC's passen bij uw organisatie en de markt?	De GC's in de markt

Figuur 21 Indeling vragenlijst opdrachtgevers

4.3.1 De GC's in de markt

Het toepassen van GC's verschilt per opdrachtgever. De gemeentelijke opdrachtgever is net gestart met het eerste contract voor al het wijkonderhoud. De provinciale opdrachtgever heeft nu twee jaar een pilotproject lopen, maar heeft wel veel ervaring met GC's in de realisatie. RWS past bij alle grotere werken GC's toe.

Alle drie de opdrachtgevers gebruiken de UAV-GC als contractvorm. Twee opdrachtgevers gebruiken de CROW Kwaliteitscatalogus⁸¹ ten behoeve van de prestatie-eisen. RWS is gestart met het aanbesteden en uitvoeren volgens BVP⁸².

De opdrachtnemers van de contracten zijn allemaal hoofdaannemer. Ze hebben bijna allemaal wel onderaannemers om het werk uit te voeren. In één geval presenteert de opdrachtnemer zich als combinatie, maar juridisch is er geen combinatie.

Er wordt nog geen duidelijke verschuiving gezien bij de inschrijvende partijen ten opzichte van traditionele aanbestedingen. Twee opdrachtgevers verwachten wel dat door de omvang en complexiteit van GC's het voor MKB-bedrijven steeds lastiger wordt om als hoofdaannemer te fungeren. Voor MKB-bedrijven blijft er alleen een rol over als onderaannemer. Inschrijvingen vanuit het buitenland komen de opdrachtgevers niet tegen bij de inschrijvingen en uitvoering.

Alle opdrachtgevers vinden de ontwikkeling van GC's passen bij de organisatie. Bij de markt past het ook, maar er zijn wel vragen of het bij alle marktpartijen past.

4.3.2 Positie ten opzichte van opdrachtnemer

De opdrachtgevers geven alle drie dezelfde redenen aan waarom ze de werkzaamheden uitbesteden:

- De eigen organisatie heeft geen uitvoerende dienst meer en door een krimpende overheid gaat veel kennis verloren.
- De krimpende overheid heeft te weinig capaciteit om de contracten traditioneel aan te sturen, waardoor er wordt overgestapt naar GC's.
- Door het verlies van kennis gaan de opdrachtgevers de marktpartijen steeds meer zien als experts die de juiste expertise hebben voor de contracten.

In de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zien alle drie de opdrachtgevers min of meer dezelfde veranderingen. Voor de uitvoering van het contract moet er meer worden samengewerkt op basis van gelijkwaardigheid. In die samenwerking moet ruimte zijn voor discussie waarbij het principe van geven en nemen belangrijk is. Het geven en nemen moet op een heldere en transparante wijze gebeuren en met oog voor elkaars belangen. De opdrachtgever moet ook leren om de opdrachtnemer los te laten en/of vrijheid te geven om het contract uit te voeren. Opdrachtgevers mogen zich niet meer bemoeien met details. De opdrachtnemer moet aantonen dat de kwaliteit geleverd wordt die gevraagd is. De opdrachtgever voert alleen toetsen uit om dit te controleren. Eén van de opdrachtgevers heeft in een pilotproject de verschillende houdingen uitgeprobeerd. Tijdens het eerste jaar was de samenwerking nog traditioneel, wat niet past bij een GC. In het tweede jaar was de houding dat de opdrachtnemer

⁸¹ www.crow.nl/vakgebieden/openbare-ruimte/beheer-en-onderhoud/beeldkwaliteit

⁸² www.rijkswaterstaat.nl/zakelijk/zakendoen-met-rijkswaterstaat/werkwijzen/werkwijze-in-gww/aanbesteden-en-contracteren/best-value-procurement/index.aspx

alles zelf moest uitzoeken. Dit werkte ook niet. In het derde jaar is er een echte samenwerking gezocht, dit is de werkwijze waarmee het meeste resultaat is geboekt. De volgende uitspraak van één van de opdrachtgevers geeft een goede weergave van een constructieve houding: *'Als opdrachtgever moet je ook meer durven loslaten. Nu vind ik loslaten niet het juiste woord, ik zal het liever loshouden willen noemen. Bij loshouden ben je nog steeds goed op de hoogte van wat er gebeurt en weet je op het juiste moment de lijn wat strakker aan te halen en weer wat losser te laten gaan.'*

Alle opdrachtgevers zijn positief over de samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer bij de uitvoering van de lopende GC's. Twee opdrachtgevers geven aan voldoende vertrouwen te hebben in het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer. De andere opdrachtgever wil zich laten overtuigen door de praktijk.

4.3.3 De aanbesteding

Twee opdrachtgevers zijn van mening dat potentiële inschrijvers kunnen voldoen aan de selectiecriteria. Eén opdrachtgever heeft hier te weinig zicht op om er een uitspraak over te doen.

Over de vraag of er een goede aanbidding gemaakt kan worden op basis van prijs en kwaliteit zijn de meningen van de opdrachtgevers verdeeld. Twee geven aan dat er op basis van de gestelde EMVI criteria en de daarbij te behalen scores voldoende ruimte is. Eén opdrachtgever heeft een minimum prijs gesteld bij inschrijving, hiermee wordt het 'echte' prijsduiken voorkomen. Een andere opdrachtgever vindt dat er goede EMVI criteria zijn, maar doordat steeds meer opdrachtnemers dit beter gaan beheersen komen ze op dit gebied dichterbij elkaar, waardoor de laagste prijs weer de doorslag gaat geven.

Alle opdrachtgevers zijn het erover eens dat het noodzakelijk is om in een contract minimum en maximum eisen en specificaties op te nemen. De mening is wel dat dit met terughoudendheid moet gebeuren. Deze eisen en specificaties brengen de opdrachtnemers juist dicht bij elkaar en de vraag is of dit wenselijk is.

Alle drie de opdrachtgevers zijn van mening dat het voor opdrachtnemers lastig is om voldoende beeld te krijgen van de wensen en eisen van de opdrachtgever. De redenen die hiervoor worden aangegeven zijn verschillend en zijn allemaal maar één keer aangegeven; ze luiden als volgt:

- Opdrachtnemers hebben te weinig kennis van de ontwikkelingen in de markt en samenleving die van belang zijn voor de opdrachtgever.
- Opdrachtnemers kennen de opdrachtgever niet persoonlijk, waardoor beeldvorming lastig is.
- De vraag is of wij als opdrachtgevers wel voldoende duidelijk zijn in wat we willen en uitvragen.
- De opdrachtnemers zijn meer gericht op details dan op de hoofdlijn van het contract.

Om meer beeld te krijgen over de wensen en eisen van de opdrachtgever is er de NvI tijdens de aanbestedingsprocedure. Alle opdrachtgevers geven aan dat hier veel gebruik van gemaakt wordt door opdrachtnemers. De type vragen die gesteld worden zijn met name om meer gegevens en details te krijgen en risico's uit te

sluiten. Vragen om een beter beeld te krijgen over de visie van de opdrachtgever komen niet veel voor.

Twee opdrachtgevers geven aan dat er aan de procesmatige kant soms innovatieve oplossingen worden aangedragen in het Plan van Aanpak. Op het technische vlak zijn er eigenlijk geen innovatieve oplossingen. Eén van de opdrachtgevers geeft aan dat hij meer innovatie van de markt verwacht.

Het beoordelen van het Plan van Aanpak gebeurt bij alle opdrachtgevers in een beoordelingsteam. In het beoordelingsteam zijn verschillende disciplines opgenomen, zoals inkoop, uitvoering, risicobeheersing etc. De opdrachtgevers geven aan dat het objectief beoordelen lastig is door grote interpretatieverschillen, daarom wordt in alle gevallen de consensus score toegepast. Dit betekent dat er in overleg een score wordt toegekend en niet een gemiddelde score.

Twee opdrachtgevers geven aan dat ze het heel belangrijk vinden dat uit het plan opgemaakt kan worden dat de opdrachtnemer het project heel specifiek beheerst.

Het verstrekken van de juiste gegevens voor de calculatie van directe-/productwerkzaamheden is voor twee opdrachtgevers een aandachtspunt. Vaak is er wel voldoende informatie voorhanden, maar krijgt men dit niet op een duidelijke manier ontsloten naar de opdrachtnemers. De andere opdrachtgever is van mening dat hij hierin voldoende informatie heeft gegeven. Voor de bijkomende-/proceswerkzaamheden is het nog lastiger om de juiste gegevens te verstrekken. Hier wordt vaak veel gevraagd van het inschattingsvermogen van de opdrachtnemer.

Interviews en presentaties komen nog niet bij alle opdrachtgevers voor. Bij een opdrachtgever was het een onderdeel van de aanbesteding. Deze opdrachtgever is er heel positief over. Door kennis te maken met sleutelfiguren kan er door de eventueel gebakken lucht heen geprikt worden of wordt het gevoel sterker dat de opdrachtnemer het project volledig beheerst. De andere twee opdrachtgevers zien interviews en presentaties ook als grote meerwaarde bij aanbestedingen.

4.3.4 Projectstructuur

Van de geïnterviewde opdrachtgevers heeft er één zijn projectorganisatiemodel aangepast voor het werken met GC's. Binnen de organisatie wordt gewerkt volgens het IPM-model. Een andere opdrachtgever geeft aan dat de organisatie binnenkort ook overgaat op het IPM-model. Het aanpassen aan het model van de opdrachtnemer wordt gedaan door de gemeentelijke opdrachtgever.

De aanbestedingen bij alle drie de opdrachtgevers worden voorbereid en begeleid door teams waarin verschillende disciplines zijn vertegenwoordigd. Vanuit deze teams worden meestal een aantal teamleden betrokken bij de uitvoering. Bij twee opdrachtgevers is er momenteel een ontwikkeling gaande dat er per geografische regio gewerkt gaat worden. Binnen deze regio wordt één team helemaal verantwoordelijk van inkoop t/m oplevering van het contract.

Bij twee opdrachtgevers is het een doel om door GC's de eigen interne organisatie te laten krimpen. Voor de andere opdrachtgever is het geen doel, maar deze denkt wel dat het een gevolg kan zijn. Twee opdrachtgevers zien juist de interne organisatie van de opdrachtnemers groeien, doordat deze functies en werkzaamheden overnemen van de opdrachtgevers. Eén opdrachtgever is van

mening dat de contracten per saldo wel met minder medewerkers uitgevoerd kunnen worden. Concreet betekent dat dat de opdrachtgever meer krimpt dan de opdrachtnemer groeit in organisatieomvang.

Alle drie de opdrachtgevers geven aan dat er andere kennis en competenties nodig zijn dan traditioneel. Wat deze exacte kennis en competenties dan zijn is lastig aan te geven door de drie opdrachtgevers. Twee geven aan dat de vakinhoudelijke kennis bij de opdrachtgever minder belangrijk wordt. Er moet meer kennis komen over het procesmatig toetsen van de kwaliteit.

Om goed volgens het principe van GC's te werken moet er een cultuuromslag komen binnen de organisatie. Een heel belangrijk element in die cultuuromslag is dat er een echte samenwerking is tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer, dus geen wij/zij verhouding meer.

Twee opdrachtgevers geven aan dat zij voldoende kennis en competenties binnen de huidige organisatie hebben om het contract uit te voeren. Er moet nog wel geïnvesteerd worden in de medewerkers om ze helemaal in de goede lijn te krijgen. De andere opdrachtgever geeft aan dat er in zijn organisatie nog veel te weinig medewerkers zijn die volgens het principe van een GC kunnen werken.

Alle drie de opdrachtgevers geven aan dat de opdrachtnemers over voldoende kennis en competenties beschikken voor de uitvoering van het contract. Twee opdrachtgevers maken hierin een nuance. De beheersing op het vakinhoudelijk deel is wel goed, maar de opdrachtnemers moet op het procesmatige deel nog investeren om hierin goed mee te kunnen. Voornamelijk MKB-bedrijven willen nog weleens te snel aan het procesmatige deel voorbij gaan.

4.3.5 Projectbeheersing

Alle drie de opdrachtgevers zien het risicoprofiel van de organisatie en de projecten veranderen bij GC's. Met name het feit dat door het werken met GC's er niet meer dagelijks medewerkers van de opdrachtgevers in het areaal komen. Hierdoor gaat er gevoel met en kennis van het areaal verloren. Tevens gaat er door het krimpen van de organisatie kennis verloren. Het gevolg hiervan is dat aan het einde van het contract een groot overdrachtsrisico ontstaat. Als de bestaande contractpartij kan verdwijnen en een nieuwe partij komt, ontstaat de vraag wie er voor een goede kennisoverdracht zorgt.

Eén van de opdrachtgevers geeft aan dat dit voor een deel geborgd kan worden door een goed informatie- en beheersmanagementsysteem. Eén opdrachtgever vindt het ook een risico dat er niet meer gewerkt wordt met een RAW omschrijving. Er kan niet duidelijk worden overgebracht wat de wensen en eisen zijn. Dit brengt met zich mee dat de opdrachtnemers het risico lopen dat de wensen en eisen niet goed worden geïnterpreteerd waardoor de opdrachtnemer het risico loopt dat er te weinig of te veel werkzaamheden worden afgeprijsd. De opdrachtgevers zien door de omvang, complexiteit en langere looptijd grotere financiële risico's bij de opdrachtnemers.

Het risicomanagement is volgens alle drie de opdrachtgevers een nuttig onderdeel. Omdat het nog een vrij nieuw fenomeen is, geven twee opdrachtgevers aan dat het lastig is om het goed in de organisatie en/of het project toe te passen. Eén opdrachtgever geeft aan dat hij vindt dat het risicogestuurd handelen van de opdrachtnemer nog sterkt verbeterd kan worden. Twee opdrachtgevers geven aan dat ze de RISMAN-methode toepassen voor het risicomanagement. Er worden

intern risicosessies gehouden. De risicotabel die hieruit komt staat los van de risicotabel van de opdrachtnemer. In de risicosessies met de opdrachtnemer wordt informatie gedeeld en begrip gekweekt voor het risico van de opdrachtgever, de opdrachtnemer of voor gezamenlijke risico's. In deze risicosessie worden risico's overgedragen, zodat het risico(deel) in de risicotabel komt van de verantwoordelijke die het beste het risico kan beheersen.

Twee opdrachtgevers geven aan dat zij, door het gebruik van het project specifieke kwaliteitsplan van de opdrachtnemer, een goed beeld krijgen van de invulling van het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer. Eén opdrachtgever vindt dat door de ISO 9001 certificering de kwaliteit voldoende is geborgd. Alle opdrachtgevers zijn over het algemeen tevreden over het kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemers. Alle drie de opdrachtgevers vinden het verbeteren van het kwaliteitsmanagement erg belangrijk. Hierover willen ze ook goed worden geïnformeerd en ze vinden het belangrijk dat de opdrachtnemer zelf het initiatief neemt.

Over het aantonen van de product- en proceskwaliteit zijn de meningen verdeeld. De aantoonbaarheid van de proceskwaliteit gaat via rapportages, dashboard of bouwvergaderingen. Twee opdrachtgevers laten de productkwaliteit controleren en aantonen door de opdrachtnemer. Een opmerking van één van deze opdrachtgevers hierbij is dat de kwaliteit in het veld vaak goed is, maar dat de opdrachtnemer dit niet transparant kan aantonen. Hier ligt een grote uitdaging voor de opdrachtnemers. Eén opdrachtgever is van mening dat het nog te vroeg is om de opdrachtnemer zijn eigen productwerkzaamheden te laten controleren en aantonen, daarom voert deze opdrachtgever zelf beeldkwaliteitsschouwen uit.

Alle drie de opdrachtgevers zijn het er over eens dat er bij hen zelf een grote verantwoording ligt om op de juiste manier en tijd de product- en proceskwaliteit van de opdrachtnemers te toetsen. De houding bij het toetsen moet erop gericht zijn dat de kwaliteit wordt verbeterd; waarbij zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer baadt heeft. Eén opdrachtgever merkt expliciet op dat toetsen niet gericht moet zijn op de zwakte en het geven van boetes, maar juist op verbeteren.

Het Plan van Aanpak wat bij de aanbesteding is opgesteld wordt voor 80-100% waargemaakt geven alle drie de opdrachtgevers aan. Het deel wat niet wordt waargemaakt is vaak te wijten aan de volgende factoren:

- Er worden te grote beloftes gedaan die nooit waargemaakt kunnen worden.
- Als er gestart wordt met de uitvoering komt de opdrachtgever en/of opdrachtnemer tot inzicht dat de praktijk weerbarstiger is dan de uitvraag en het bijbehorend Plan van Aanpak.
- De verwachtingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zijn niet goed afgestemd, dit kan komen doordat de intentie van de opdrachtnemer bij het opschrijven anders is dan de interpretatie van de opdrachtgever bij het lezen. Voor aanvang is het dus heel belangrijk om dit goed af te stemmen.

4.3.6 People, Planet en Profit

De factoren People, Planet en Profit hebben in geen van de contracten een expliciete plaats. Wel komen alle vijf de opdrachtnemers facetten hiervan tegen binnen de contracten. Zoals de volgende voorbeelden, SROI, PSO-prestatieladder, CO2-prestatieladder en ISO 14001 certificering.

4.4 Raakvlakken en verschillen

In deze paragraaf worden de hierboven beschreven analyses van de opdrachtnemers en opdrachtgevers vergeleken per rubriek. Aan de hand van deze vergelijking worden er raakvlakken en verschillen benoemd en conclusies getrokken uit de te herleiden raakvlakken en verschillen.

4.4.1 De GC's in de markt

De conclusie uit de interviews is dat GC's nog niet de standaard zijn op het gebied van beheer en onderhoud van (openbare) buitenruimte. Alle geïnterviewde partijen vinden de ontwikkeling wel bij de organisatie passen. De vraag is wel of GC's bij alle soorten werkzaamheden, opdrachtgever en/of opdrachtnemers passen. Het is voor zowel de opdrachtgever en opdrachtnemer een groot leerproces.

Bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemers is de UAV-GC in veel gevallen de basis voor de contractvorm. Veel opdrachtnemers komen de hybride vorm met RAW regelmatig tegen.

Alle geïnterviewde partijen zien MKB-bedrijven als hoofdaannemer bij de lopende GC's. Door de integraliteit en complexiteit wordt er in veel contracten gewerkt met onderaannemers/partners. In de aanbestedingsfase wordt er door beide partijen geen duidelijke verschuiving in de concurrentie waargenomen. Twee opdrachtgevers en twee opdrachtnemers verwachten dat de positie van MKB-bedrijven onder druk komt te staan, de redenen hiervoor zijn dat een MKB-bedrijf te weinig organisatiekracht heeft voor een GC en de grotere risico's van een GC niet kan dragen. Eén opdrachtnemer is weleens een internationale concurrent/inschrijver tegengekomen, de overige geïnterviewden niet.

4.4.2 Positie ten opzichte van opdrachtgever en opdrachtnemer

Door de vergrijzing binnen de organisaties van de opdrachtgevers, de doelstelling van een krimpende overheid en het daarmee samenhangende verlies van kennis bij opdrachtgevers zien zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers dat de opdrachtgever de werkzaamheden uitbesteedt op basis van een GC. De opdrachtgevers geven hierbij aan dat ze om deze reden geen capaciteit meer hebben voor het traditioneel aansturen van contracten.

De opdrachtgevers gaan om deze reden de markt/opdrachtnemers steeds meer zien als expert en kennisbron. De opdrachtnemers hebben de overtuiging dat de opdrachtgevers op de markt meer kennis kunnen halen tegen een goede kwaliteit/prijsverhouding.

De conclusie uit de analyse naar de reden waarom werkzaamheden worden uitbesteed is dat de opdrachtgever vraag heeft naar kennis en capaciteit en de opdrachtnemers vinden dat ze een aanbod aan kennis en capaciteit hebben. Dit is een goede basis voor het aangaan van contracten met elkaar, want als er geen vraag en aanbod is, is er ook geen contract nodig.

De samenwerkingsvorm binnen een GC moet volgens alle geïnterviewde partijen geheel anders dan traditioneel. Het draait om echt samenwerken en geen wij/zij verhouding meer. Binnen de samenwerking zijn een aantal elementen van groot belang:

- Er moet oog zijn voor elkaars belangen en deze belangen moeten even zwaar wegen.

- Het toepassen van duidelijke spelregels is van groot belang om oog te houden voor elkaars belangen.
- Voor het vinden van een goede balans tussen spelregels en elkaars belangen moet er ruimte zijn voor een professionele discussie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In deze discussie moet er een bereidheid zijn in het geven en nemen van dingen. Als er gegeven en/of genomen wordt moet dit expliciet tegen elkaar worden uitgesproken.
- De houding van opdrachtgever dient actief te zijn. Eén van de opdrachtgevers heeft pilots gedaan met het aannemen van verschillende houdingen als opdrachtgever. Met een actieve houding van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer wordt het meeste resultaat bereikt.

De regie bij de uitvoering van GC ligt bij de opdrachtnemer, dit wordt door alle geïnterviewde partijen onderkend. Binnen deze regie hoort de verantwoording dat de opdrachtnemer zijn eigen kwaliteit controleert en bijstuurt. De resultaten hiervan moeten transparant gedeeld worden met de opdrachtgever. Op basis van deze resultaten moet de opdrachtgever toetsen kunnen uitvoeren om te controleren of de kwaliteitscontrole van de opdrachtnemer effectief en efficiënt is.

Door deze werkwijze moeten de opdrachtgevers de details van product- en proceswerkzaamheden loslaten en niet (zoals traditioneel het geval is) alles willen weten en er invloed op willen uitoefenen. De geïnterviewde opdrachtgevers geven aan dat dit noodzakelijk is, maar wel heel lastig. De opdrachtgever blijft natuurlijk verantwoordelijk voor het resultaat naar de gebruikers, burgers en overig stakeholders in het beheer en onderhoud van de (openbare) buitenruimte. Als die stakeholders vragen hebben willen de opdrachtgevers deze wel snel kunnen beantwoorden. De opdrachtnemers geven juist aan dat de opdrachtgevers te veel vasthouden aan de details waardoor de opdrachtnemer niet goed kan werken volgens het principe van een GC. Twee opdrachtgevers hebben wel begrip voor deze houding, hiervoor kijken ze naar zichzelf. Als reden wordt gezien dat binnen de traditionele contracten de traditionele aannemer dingen vaak niet deed en daarmee niet de gewenste kwaliteit behaalde. Ze vinden dat die ruimte er niet meer is voor een opdrachtnemer binnen een GC.

In het interview is gevraagd naar een subjectieve beoordeling van de samenwerking tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. De antwoorden hierop zijn totaal verschillend. De opdrachtnemers zijn nog niet tevreden over de samenwerking met de opdrachtgever. Als belangrijkste reden hiervoor geven ze op dat de werkwijze met GC's door het hoger management van de opdrachtgever wordt opgelegd en bij de uitvoering van het contract geven de betrokken contactpersonen veel weerstand op deze werkwijze en schieten ze weer in hun oude rol. De opdrachtgevers geven juist aan heel tevreden te zijn met de samenwerking met de opdrachtnemer.

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat er nog veel moet worden afgestemd en vertrouwen moet worden gewonnen tussen zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Dit is een grote uitdaging! Beide geïnterviewde partijen geven aan dat, omdat het een nieuwe contractvorm is, er ruimte moet zijn voor beide partijen om dingen te leren. Leren gaat met vallen en opstaan maar als er begrip is voor elkaars belangen, moeten er goede stappen gezet kunnen worden naar een constructieve samenwerking.

4.4.3 De aanbesteding

De opdrachtgevers en opdrachtnemers geven aan dat de selectiecriteria bij een aanbesteding voor de MKB-bedrijven in principe haalbaar is. De meeste opdrachtnemers geven wel aan een trend te zien in het steeds zwaarder worden van de selectiecriteria. Dit komt met name door de integraliteit en complexiteit van de contracten. Er is een risico dat MKB-bedrijven in de toekomst niet meer kunnen voldoen aan de selectiecriteria.

Geen van de opdrachtnemers vindt dat in de huidige EMVI aanbestedingen een goede prijs/kwaliteitverhouding mogelijk is. Uiteindelijk geeft de prijs meestal de doorslag. Bij de opdrachtgevers is verdeeldheid op dit gebied. Twee zijn van mening dat er wel een goede verhouding in prijs/kwaliteit is. De andere geeft aan dat door de tijd heen alle inschrijvende partijen het kunstje van PvA's schrijven zijn gaan beheersen, hierdoor geeft de prijs weer de doorslag.

De opdrachtnemers zijn van mening dat er een goed beeld gevormd kan worden van de wensen en eisen op basis van de aangeleverde aanbestedingsdocumenten. Wat essentieel is dat men zich een beeld kan vormen van de personen achter de aanbesteding. Uiteindelijk moet het te schrijven PvA passen in hun belevingswereld. Het is daarom belangrijk al eens contact te hebben met de opdrachtgever ruim voor de aanbesteding. De opdrachtgevers zijn van mening dat het lastig is voor de opdrachtnemers om een goed beeld te krijgen van hun wensen en eisen. Mogelijke oorzaken hiervan zijn de volgende punten:

- De opdrachtnemer heeft te weinig kennis van en zicht op de ontwikkelingen van de stakeholders van de opdrachtgevers.
- De opdrachtnemers hebben voor de aanbesteding geen persoonlijk contact gehad met de contactpersonen van de opdrachtgever.
- De opdrachtgevers weten ook niet of hun wensen en eisen altijd wel zó in de aanbestedingsdocumenten komen zoals die in hun beleving zouden moeten zijn.

De opdrachtnemers ervaren beperkte mogelijkheden voor het aanbieden van de expertise die in huis is. Dit komt doordat de opdrachtgevers allerlei detaillistische eisen en specificaties in het contract opnemen. De opdrachtgevers erkennen dit en zien door het opstellen van allerlei eisen en specificaties dat de diverse aanbiedingen allemaal bij elkaar in de buurt komen te liggen.

Zowel de opdrachtnemers als opdrachtgevers zijn van mening dat er weinig echte innovatie is in de PvA's. Op het technische vlak bijna helemaal niet, op het procesmatige vlak is er nog wel onderscheid.

Alle opdrachtnemers vinden dat er gebruik gemaakt moet worden van de NvI. De vragen die daar gesteld (moeten) worden zijn strategisch van aard. De opdrachtgevers ervaren dat er veel gebruik gemaakt wordt van de NvI. Over de aard van de vragen is hier echter een tegenstelling tussen opdrachtnemers en opdrachtgevers. De opdrachtgevers vinden dat er geen strategische vragen worden gesteld en de opdrachtnemers vinden juist dat ze strategische vragen stellen.

Bij alle opdrachtnemers worden de PvA's in teamverband opgesteld. In deze teams zitten mensen die uit verschillende invalshoeken input geven. Het opstellen van een PvA kost veel tijd en geld. De meeste tijd zit in het goed doordenken over wat

er opgeschreven moet worden. Het merendeel van de opdrachtnemers maakt gebruik van externe kennis en capaciteit bij het opstellen van PvA's. De opdrachtgevers beoordelen de PvA's in teams. In deze teams zitten personen die uit verschillende invalshoeken beoordelen. De beoordeling gebeurt bij het merendeel van de opdrachtgevers op basis van een consensusscore. De opdrachtgevers geven aan dat het heel belangrijk is dat er tijdens de beoordeling gelezen kan worden dat het PvA projectspecifiek is.

De opdrachtnemers geven aan dat op basis van kennis en ervaring het mogelijk is om een goede calculatie te maken voor de directe werkzaamheden. Wat wel een aandachtspunt is tijdens het opstellen van de calculatie, is dat de betrouwbaarheid van de door de opdrachtgevers verstrekte areaalgegevens laag is. Het opstellen van calculaties voor de proceswerkzaamheden vinden de opdrachtnemers moeilijk. Hiervan hebben zij weinig of geen kennis en ervaring en de opdrachtgevers leveren hiervoor niet veel bruikbare gegevens aan. De opdrachtgevers vinden dat er op basis van de uitvraag een goede calculatie voor de directe werkzaamheden mogelijk is. Twee opdrachtgevers geven aan dat er binnen hun organisatie voldoende informatie (zoals areaalgegevens, historisch uitgevoerd onderhoud) is, maar dat het lastig is om deze informatie goed te ontsluiten naar de opdrachtnemers. Voor de proces werkzaamheden leveren de opdrachtgevers eigenlijk geen gegevens aan. Dit vraagt een goede inschatting van de opdrachtnemers. Twee opdrachtgevers willen dit wel sterk gaan verbeteren om hiervoor goede informatie te kunnen aanleveren.

Alle opdrachtnemers hebben ervaring met presentaties/interviews tijdens de aanbestedingsfase. Het wordt als een waardevolle toevoeging gezien. Het is wel belangrijk dat hiervoor een goede voorbereiding is. De opdrachtgevers zien de presentaties ook als waardevolle toevoeging in het aanbestedingsproces.

4.4.4 Projectstructuur

Vier opdrachtnemers geven aan dat de projectorganisatie gaat veranderen en/of is veranderd door GC's. Twee opdrachtnemers hebben het IPM-model gespiegeld toegepast. Twee opdrachtnemers zijn nog aan het zoeken om de juiste richting te kiezen. Eén opdrachtnemer vindt een aanpassing van de projectorganisatie niet noodzakelijk. Van de opdrachtgevers heeft één zijn projectorganisatie voor GC aangepast op basis van het IPM-model. Een andere opdrachtgever geeft aan dat de organisatie aangepast zal gaan worden op basis van het IPM-model. De andere opdrachtgever past zich aan de opdrachtnemer aan. De conclusie uit het bovenstaande is dat de projectorganisatie aangepast moet worden voor de GC's. Het model wat hier veel voor gebruikt wordt is het IPM-model.

Het doorschuiven van de teamleden van het aanbestedingsteam naar het uitvoeringsteam is bij de opdrachtnemers geen regel; dit heeft echter wel sterk de voorkeur. De reden hiervoor is dat er dan kennis vanuit de aanbesteding meegaat naar de uitvoering. Overdrachten leveren kennis en interpretatie verlies op.

Bij de opdrachtgevers worden ook personen doorgeschoven van de aanbesteding naar de uitvoering. Bij twee opdrachtgevers zal de organisatie zo worden aangepast dat er geen scheiding meer is tussen inkoop en uitvoering, maar dat een projectteam integraal verantwoordelijk wordt van de inkoop tot en met de oplevering van het contract. Voor zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers is het dus van groot belang dat er continuïteit is tussen aanbesteding en uitvoering.

Alle opdrachtnemers zien een verschuiving in de verhouding tussen kader en uitvoerend personeel. Het kader neemt in verhouding steeds meer toe, de belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Er worden taken overgenomen van de opdrachtgevers. (bijv. omgevingsmanagement, kwaliteitscontroles etc.)
- Het aantonen van de geleverde kwaliteit en het aanleveren van gegevens kost veel tijd.

Twee opdrachtgevers hebben als doel om de organisatie te laten krimpen door te gaan werken met GC's. Van de andere opdrachtgever is het geen doel, maar deze denkt dat dit wel het gevolg zal zijn. De opdrachtgevers zien ook de interne organisaties van de opdrachtnemers in omvang toenemen.

Bij traditionele contracten is de uitvoerder/projectleider met een MBO+ kennisniveau de belangrijkste persoon bij de opdrachtnemer voor het project. Bij GC's vindt hier een verschuiving plaats. Het aansturen van het project moet gebeuren met iemand met minimaal een HBO-niveau. Daarnaast moet er binnen het team voldoende kennis zijn over de verschillende onderdelen. Twee opdrachtnemers geven aan dat het onderdeel vakkennis dreigt onder te sneeuwen of vergeten te worden. De opdrachtgevers geven aan dat de vakkennis vanaf hun zijde minder belangrijk wordt, maar dat er juist kennis moet zijn van het procesmatig toetsen van de werkzaamheden van de opdrachtnemer.

In dit gedeelte zit een spanningsveld. De opdrachtgever geeft aan dat vakkennis bij hem minder wordt, maar opdrachtnemers zien ook verlies van vakkennis. Geconcludeerd kan worden dat opdrachtnemers de vakkennis uitermate goed moeten borgen in hun organisatie om de opdrachtgever hiervan te voorzien.

Het aangeven van de benodigde competenties vindt zowel de opdrachtnemers als de opdrachtgevers erg lastig. De reden hiervoor is dat deze manier van werken zich nog in het beginstadium bevindt. Enkele voorbeelden van benodigde competenties zijn:

- Processen kunnen vertalen naar de praktijk en vice versa.
- Communicatie vaardigheden om te kunnen opereren in een complexe omgeving.
- Kritische houding gericht op verbeteringen.

Zowel de opdrachtgevers als de opdrachtnemers zijn het er over eens dat het werken volgens GC's een cultuur- en denkomslag vereist van alle partijen. Er moet echt samengewerkt worden en er kan geen wij/zij verhouding meer gehanteerd worden.

Vier opdrachtnemers zijn van mening dat er binnen de organisatie voldoende kennis en competenties aanwezig is om de markt van de GC's te bedienen. Wat hierbij belangrijk is, is dat er voldoende wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen van kennis en competenties van de medewerkers. Drie opdrachtnemers geven aan dat het een uitdaging is om medewerkers die betrokken zijn bij de traditionele contracten door te ontwikkelen naar het werken met GC's.

Twee opdrachtgevers vinden dat er voldoende kennis en competentie in hun organisatie aanwezig is voor het werken met GC's. Eén opdrachtgever vindt dat er in zijn organisatie maar weinig medewerkers te vinden zijn die volgens het principe van een GC kunnen werken.

Op basis van bovenstaande is de conclusie dat het ontwikkelen en/of het inzetten van de medewerker met de juiste instelling, kennis en competenties een uitdaging is voor zowel de opdrachtnemers als de opdrachtgevers.

Op de vraag om een subjectieve beoordeling te geven of de opdrachtgever of opdrachtnemer kan werken volgens het principe van een GC is het volgende naar voren gekomen.

De opdrachtnemers ervaren dat de keuze voor het werken met een GC bij de opdrachtgever gemaakt wordt door het hoge management. Bij de uitvoering van het contract blijkt dat de medewerkers van de opdrachtgever hier niet op zitten te wachten waardoor ze weer in hun oude rol vervallen. Daarnaast is de houding van de opdrachtgever heel belangrijk: Nemen ze de houding van het 'Bahama's model' aan of willen ze echt constructief samenwerken?

De opdrachtgevers vinden dat de opdrachtnemers over het algemeen goed werken volgens een GC. Twee opdrachtgevers maken hiervoor een nuance voor de MKB-bedrijven. Bij deze bedrijven is het directe werk goed, maar op het procesmatige vlak schieten ze vaak te kort.

Op basis van deze analyse is er een spanning waarneembaar in de samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. De verwachtingen zijn nog niet op elkaar afgestemd. Dit is dus een belangrijkpunt voor zowel de opdrachtnemers als de opdrachtgevers bij het werken met een GC.

4.4.5 Projectbeheersing

De opdrachtnemers zien het risicoprofiel bij GC's veranderen. Een aantal risico's zijn:

- Omvang en complexiteit van de contracten
- Financiële risico's
- Ontbreken van een gespecificeerd bestek met exacte wensen en eisen opdrachtgever
- Het niet werken volgens de bekende procedures
- De vele risico's die in de markt gelegd worden door de opdrachtgever en waarvan de vraag is of de opdrachtnemer hier überhaupt de verantwoording voor kan nemen.

Om de risico's te beheersen wordt er gebruikt gemaakt van risicomanagement. De methode die hiervoor het meest gebruikt wordt is de RISMAN-methode.

In het risicoprofiel zijn er voor de opdrachtgever ook veel veranderingen. De volgende risico's veranderen, nemen toe of zijn erbij gekomen:

- Gevoel met en kennis van het areaal gaat verloren, doordat er steeds minder medewerkers van de opdrachtgever daadwerkelijk in het areaal komen.
- Kennis gaat verloren door het krimpen van de organisatie.
- De borging van de overdracht bij het aflopen van het oude contract naar het nieuwe contract.
- De wensen en eisen kunnen niet meer duidelijk worden overgebracht door het niet meer werken met RAW specificaties.
- Grotere financiële risico's voor met name de opdrachtnemers.

Om de risico's te beheersen voeren de opdrachtgevers risicomanagement uit. Dit gaat in overleg met de opdrachtnemers. De methode die hiervoor het meest gebruikt wordt is de RISMAN-methode.

Uit bovenstaand gedeelte over het risicoprofiel volgt de conclusie dat zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer het risicoprofiel ziet veranderen. De verandering wordt door beide partijen op min of meer dezelfde wijze gezien. Voor een aantal risico's van de opdrachtgever kan de opdrachtnemer een oplossing bieden door te zorgen voor een goede informatievoorziening en een goede overdracht.

Om het kwaliteitsmanagement goed in te vullen maakt het merendeel van de opdrachtnemers gebruik van het projectspecifieke kwaliteitsplan. De opdrachtgevers vinden dit een goed middel. De opdrachtgevers geven ook aan dat het belangrijk is dat de opdrachtnemer zelf proactief verbeteringen doorvoert en dit ook kenbaar maakt aan de opdrachtgever.

De controle op de kwaliteit wordt door de opdrachtnemers uitgevoerd door productkeuring uit te voeren in het areaal; de proceskwaliteit wordt gecontroleerd middels (interne) audits. Door één van de opdrachtnemers wordt opgemerkt dat het controleren van de eigen kwaliteit een grote uitdaging is en dat dit spanning kan opleveren in de interne organisatie. Bij de opdrachtgevers is de mening verdeeld over de controle van de kwaliteit. De controle op de proceskwaliteit wordt overgelaten aan de opdrachtnemer, maar in de controle van de productkwaliteit wordt meer spanning gezien. Eén van de opdrachtgevers wil dit echt nog zelf doen. Een andere geeft aan dat de opdrachtnemers veel moeite hebben om het goed aan te tonen. De opdrachtgevers vinden dat zij een grote verantwoording hebben in het goed toetsen van de product- en proceskwaliteit van de opdrachtnemers. Een opmerking van één van de opdrachtgevers hierbij is dat deze toetsing niet gericht moet zijn op het uitdelen van boetes, maar juist om samen de kwaliteit te verhogen.

In het kwaliteitsmanagement en de controle hierop is een spanning waarneembaar tussen de opdrachtgevers en opdrachtnemers. Om dit goed in te vullen zal er door beide partijen transparant moeten worden samengewerkt.

Het PvA wat bij de aanbesteding is ingeleverd wordt volgens zowel de opdrachtnemers als opdrachtgevers voor meer dan 80% waargemaakt. Opdrachtnemers leggen zichzelf ook steeds meer druk op om dit te doen.

4.4.6 People, Planet en Profit

De factoren People, Planet en Profit hebben in geen van de contracten een expliciete plaats. Wel komen alle vijf de opdrachtnemers facetten hiervan tegen binnen de contracten. Zoals de volgende voorbeelden, SROI, PSO-prestatieladder, CO2-prestatieladder en ISO 14001 certificering.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie weergegeven van dit onderzoek. De resultaten zijn gebaseerd op de in paragraaf 1.2 geformuleerde doelstelling: *Hoe een MKB-organisatie zich moet en/of kan aanpassen om een GC op een succesvolle en winstgevende wijze af te ronden.* Deze doelstelling is onderzocht aan de hand van de volgende probleemstelling: *Welke competenties moet een MKB-groenbedrijf hebben om succesvol en winstgevend een geïntegreerd contract (GC) af te ronden?* De conclusies zijn gebaseerd op de literatuurstudie in hoofdstuk 2 en 3 en het praktijkonderzoek in hoofdstuk 4 met daarbij de inzichten die zijn opgedaan tijdens het opstellen van dit onderzoek. De conclusies zijn per deelvraag puntsgewijs weergegeven.

Welke GC's zijn er en worden regelmatig toegepast in het buitenruimte- en groenbeheer?

- De meest toegepaste vormen zijn een hybride contract op basis van RAW waarbij de kwaliteitsborging bij de opdrachtnemer komt te liggen en prestatiecontracten op basis van UAV GC.
- De marktonderzoeken laten nog steeds een groei zien in het toepassen van GC's. De reden hiervoor is dat de overheid als opdrachtgever steeds minder personeel heeft om toezicht te houden en hierdoor ook veel kennis verliest. De markt en daarmee de opdrachtnemers moeten deze ontstane ruimte opvullen.
- De marktonderzoeken laten zien dat de contractwaarde in euro's van GC's hoger is dan traditionele contracten. Dit wordt ook bevestigd door de geïnterviewde partijen.
- Uit het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat het toepassen van GC's in het beheer en onderhoud van de buitenruimte zeker nog niet de standaard is.
- De contractlooptijd van GC varieert van 1 tot 30 jaar.

Welke rol (hoofdaannemer, onderaannemer of partner) is er weggelegd voor het MKB-bedrijf bij het aangaan van een GC?

- In de contractenvormen (hybride en prestatie) die het meest worden toegepast zijn voor het MKB-bedrijf alle drie de rollen weggelegd. In een DBFMO- en een IBC-contract is er alleen een rol als partner of onderaannemer weggelegd.
- Voor het invullen van zijn rol is het van belang dat het MKB-bedrijf zich bewust is of de dienst die geleverd wordt voor de opdrachtgever in de categorie hefboom diensten of strategische diensten vallen van het inkoopmodel van Kraljic.
- GC's worden heel integraal aanbesteed. Van bijvoorbeeld gazonmaaien tot en met onderhoud straatverlichting. De rol van het MKB-bedrijf wordt medebepaald door de verhouding van benodigde kennis en contractwaarde. Als de diensten die het MKB-bedrijf moet leveren veel kennis vraagt en de contractwaarde hoog is, is een rol als hoofdaannemer logisch. Als deze verhouding verandert, is de rol van het MKB-bedrijf ook aan verandering onderhevig. Als bijvoorbeeld in een contract de het maaien en onkruidbeheersing maar 10% van de contractwaarde is, is een rol als hoofdaannemer lastig.
- Door de omvang en integraliteit van een GC moeten er bijna altijd onderaannemers of partners worden ingezet. MKB-bedrijven moeten dus

openstaan voor duurzame samenwerkingen. Het MKB-bedrijf moet zich ook in alle rollen kunnen schikken.

- De concurrentiepositie is door de verschillende rollen anders evenals de integraliteit van de contracten. In de praktijk worden nog niet veel andere concurrenten waargenomen, maar grote infrapartijen worden wel als bedreiging gezien. Daarnaast is er een schifting waargenomen tussen de verschillende bedrijven. De bedrijven die goed hebben geanticipeerd op de GC's en/of nog niet hebben geanticipeerd.
- Alle geïnterviewde opdrachtnemers zijn zowel hoofdaannemer, onderaannemer en partner binnen GC's.

Wat zijn de mogelijkheden tot samenwerking binnen een GC met (groen)bedrijven uit andere landen (consortiumvorming)?

- In PPS projecten zijn er internationale samenwerkingen. De rol van het MKB-groenbedrijf in dit soort projecten is vaak niet dominant en de contractwaarde is laag. Hierdoor is alleen een rol als onderaannemer weggelegd. Er is nog weinig aanleiding voor internationale samenwerkingen.

Wat verandert er in de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer bij het aangaan van een GC?

- Binnen de inkoopwereld is er een verandering opgetreden in denken. Voor 2008 werden er vaak contracten opgesteld vanuit het transactiedenken. Na 2008 doet steeds meer het prestatiedenken zijn intrede. De ketensamenwerking wordt hiermee geïntensiveerd die nu gezien wordt als virtuele integratie. Het MKB-bedrijf moet zijn houding aanpassen van transactiedenken naar prestatiedenken.
- Door de vrije beschikbaarheid van informatie als gevolg van de informatietechnologie (internet, social media) heeft iedereen de beschikking over dezelfde informatie. Er zijn dus weinig beschermde bronnen meer. Op deze trend moet het MKB-bedrijf inspelen en bewust van zijn.
- De grootste verandering tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer is dat er gedacht moet worden in de wij-vorm (samenwerken op gelijk niveau). De opdrachtnemer wordt leidend in het project en de opdrachtgever toetsend.
- In de samenwerking is het van belang dat zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever een actieve houding hebben en niet achterover gaan leunen.
- Binnen een GC worden ook beheertaken binnen het contract opgesteld. Hierdoor moet het MKB-bedrijf zijn focus en het uitvoeren van zijn werkzaamheden kunnen aanpassen aan de lange termijn beheerdoelstellingen. Voor het beheer moet er ook kennis aanwezig zijn in de organisatie van de opdrachtnemer.
- Door krimp en vergrijzing van de organisaties bij de overheid gaat er veel kennis verloren. Deze kennis zal door de markt/opdrachtnemers aangevuld moeten worden. Daarentegen geven opdrachtnemers ook aan dat er vakkennis verloren gaat en/of dat het lastig is om dat te behouden. Het MKB-bedrijf moet dus heel alert zijn om de juiste kennis binnen zijn organisatie te borgen.
- De opdrachtnemers moeten zelf de kwaliteit van de geleverde werkzaamheden gaan controleren en aantonen aan de opdrachtgevers. Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat hier een groot spanningsveld aanwezig is. Met name op de productkwaliteit. Dit durven opdrachtgevers

moeilijk los te laten en opdrachtnemers hebben veel moeite om hier het vertrouwen te winnen van de opdrachtgever.

- Zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer moeten openstaan om van elkaar te leren en een professionele discussie niet uit de weg te gaan. Beide partijen moet elkaar scherp houden om niet te vervallen in de traditionele rollen.
- Er moet echt een cultuuromslag komen waarin het traditionele is 'vergeten' en er samengewerkt gaat worden tussen opdrachtnemer en opdrachtgever aan de nieuwe vorm van een GC.
- Opdrachtnemers zullen zich meer moeten gaan profileren naar de opdrachtgevers, dit kan bijvoorbeeld door deel te nemen aan congressen waar nu met name alleen opdrachtgevers zijn.

Hoe wordt een GC aangenomen en uitgevoerd?

- Het inschrijven op een GC vergt in het algemeen veel tijd en daarmee geld. Voordat er tijd wordt besteed aan de aanbesteding is het van groot belang dat er een goede afweging wordt gemaakt om wel of niet in te schrijven.
- De selectiecriteria worden steeds zwaarder vinden alle opdrachtnemers.
- Voor het opstellen van een aanbieding voor een GC is het van belang om een tenderteam samen te stellen waarin verschillende mensen met verschillende invalshoeken samenwerken.
- Zonder goed ingelezen te zijn in het contract, kunnen er snel interpretatieverschillen ontstaan en de focus op de wensen en eisen van de opdrachtgever verloren gaan.
- Tijdens het inlezen moet er goed gekeken worden naar de minimum- en maximeisen. De bandbreedte hier tussen wordt bepaald door de uitvraag van de opdrachtgever. Hierbij moeten er bewust keuzes gemaakt worden welke kosten er voor bepaalde EMVI inspanningen gemaakt worden in relatie tot het te verkrijgen gunningsvoordeel. Kortom er moet een goede verhouding zijn tussen de prijs en kwaliteit.
- Voor opdrachtnemers is het moeilijk om een goed beeld te krijgen voor welke personen het PvA wordt geschreven, in principe kan het alleen via de uitvraag. Opdrachtgevers zouden er goed aan doen om zich in de aanbestedingsfase te presenteren aan de opdrachtnemers, bijvoorbeeld door een filmpje van het beoordelingsteam waarin iedereen persoonlijk aangeeft wat er verwacht wordt van de opdrachtnemers.
- Bij het opstellen van een PvA moet de opdrachtnemer concreet en projectspecifiek zijn.
- Voor het opstellen van de calculatie geldt dat er vaak een eigen interpretatie moet worden gegeven aan de hoeveelheden en welke werkzaamheden er moeten worden uitgevoerd. Over het algemeen lukt de opdrachtnemers om voor de directe werkzaamheden en productwerkzaamheden een goede calculatie te maken. Voor de bijkomende werkzaamheden en proceswerkzaamheden is dit lastiger. Dit komt doordat hier nog weinig ervaring mee is en dat deze altijd positiever worden ingeschat als de werkelijkheid is.
- In de aanbestedingsfase is er een NvI hiervan wordt steeds meer gebruik gemaakt. Opdrachtnemers vinden dat dit ook hoort bij een professionele inschrijving.
- Bijna alle GC aanbestedingen worden gegund op basis van EMVI. Echter door de huidig gehanteerde EMVI beoordelingen en scores geeft de prijs bijna altijd de doorslag. Let dus op dat een EMVI aanbesteding in principe

vraagt om de laagste prijs op basis van de minimumeisen en dat het gunningsvoordeel van EMVI criteria echt alleen kan worden ingezet voor het leveren van meerwaarde boven op de minimum eisen, waarbij de concurrenten deze meerwaarde ook niet kunnen leveren. Zo leveren EMVI criteria als CO2-prestatieladder en SROI bijna geen onderscheid meer op tussen de aanbieders.

- In de beoordelingsfase zullen de opdrachtgevers de opdrachtnemers meer de gelegenheid moeten geven om hun aanbieding te verduidelijken. De presentatie en/of het interview is al een veel gebruikt middel hiervoor. Om in deze fase gelijkwaardig te opereren zal er na de ingediende PvA's een fase moeten zijn gelijk aan de NvI, maar dan moeten de opdrachtgevers vragen stellen aan de opdrachtnemers om meer duidelijkheid te krijgen. Het is namelijk tegenstrijdig als er bijvoorbeeld zes NvI's worden verstuurd en het PvA van de opdrachtnemer moet gelijk perfect zijn.
- Voor de uitvoering van een GC is allereerst een goede basis nodig in de vorm van een projectstructuur. Waar in het verleden bij de opdrachtnemer de uitvoerder en bij de opdrachtgever de toezichthouder de belangrijkste medewerkers van het project was, is nu een verschuiving. Doordat er meer processen spelen als alleen de uitvoering is er behoefte aan een nieuw model. RWS heeft als koploper in GC een eigen projectorganisatiemodel opgezet, het integraal projectmanagementmodel (IPM-model). Steeds meer opdrachtgevers gaan het IPM-model gebruiken en opdrachtnemers gaan dit ook steeds meer toepassen.
- Bij een GC komt er in verhouding meer kaderpersoneel bij de opdrachtnemer, dit komt doordat er taken worden overgenomen van de opdrachtgever en dat het procesmatig werken bij een GC meer indirecte tijd vraagt als traditioneel.
- Het is aan te raden voor zowel de opdrachtnemers als de opdrachtgevers om medewerkers die betrokken zijn geweest bij de aanbesteding door te schuiven naar de uitvoering. Hierdoor is er minder kennis- en interpretatieverlies in de uitvoeringsfase.
- Het opleidingsniveau voor een aansturende taak binnen een GC wordt hoger. In het verleden was een MBO+ niveau van de uitvoerder voldoende, bij dit soort contracten is minimaal HBO de eis.
- Het aangeven van de competenties is lastig doordat het nog nieuw is. Het is wel van belang dat er echt een cultuuromslag komt. Daarnaast moet er in het team een goede balans zijn tussen medewerkers die gericht zijn op het product met voldoende affiniteit met het proces en medewerkers die gericht zijn op het proces met voldoende affiniteit met het product.
- De opdrachtgevers geven aan dat zij vakkennis verliezen, maar ook opdrachtnemers zien dit gebeuren.
- Door de veranderingen van contractvorm is het van belang dat zowel de opdrachtnemers als opdrachtgevers blijven investeren in het ontwikkelen van de medewerkers.
- Om het project te beheersen is het van belang dat dit budgetgestuurd gaat op basis van de GO KIT factoren, voor zowel de product- als de proceswerkzaamheden.
- Kwaliteitsmanagement is het onderdeel waar GC's mee slagen of niet. Voor een goed kwaliteitsmanagement is het van belang dat er een projectspecifiek kwaliteitsplan wordt opgesteld. Daarnaast is de interne controle op de kwaliteit van belang. Deze interne controle kan in de organisatie spanning opleveren. De controleur durft zijn collega's niet aan

te spreken en/of de collega's voelen zich ontzettend aangevallen door de controleur en schieten in de verdediging. In de interviews bij de opdrachtgevers is aangegeven dat MKB-bedrijven het procesmatige deel niet voldoende aandacht geven.

- Bij een GC moet er een sterke focus zijn op continue verbetering. Continue verbetering kan bereikt worden door dingen vast te leggen en ze daarna te evalueren en op zoek te gaan naar verbeteringen. Als er gewerkt wordt via de PDCA cirkel zal dit geborgd worden.
- Het overleggen van informatie naar de opdrachtgever is van groot belang. Met deze informatie moet de opdrachtgever namelijk kunnen toetsen en aantonen dat hij het geld op een rechtmatige manier heeft uitgegeven. Het borgen van deze informatiestromen kan via digitale platforms, zoals bijvoorbeeld VISI en Relatics. De behoefte naar informatie zal alleen maar toenemen, omdat mensen verwachten dat alle informatie tegenwoordig beschikbaar is door de online digitale middelen. Het is van belang dat er aan het einde van het contract een goed overdraagbaar informatiedossier overlegd kan worden door de opdrachtnemer.

Wat zijn de risico's bij het aangaan van een GC?

- Doordat GC's vaak een grote contractwaarde hebben, heel integraal zijn en een redelijk lange looptijd hebben wordt het financiële risico groter voor de opdrachtnemers.
- Het terugvallen in de traditionele rollen is een risico. Hier moet zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer scherp op zijn dat dit niet gebeurt.
- De verwachtingen en interpretaties van de opdrachtgever komen niet overeen met de intenties en interpretaties van de opdrachtnemers zoals deze zijn verwoord in het PvA en/of contract.
- De opdrachtnemer borgt zijn kwaliteit niet goed en de opdrachtgever voert zijn toetsen niet goed uit.
- Om de risico's te beheersen wordt er binnen GC's risicomanagement toegepast. De RISMAN-methode is een veel gebruikte methode hiervoor. Het praktijkonderzoek wijst uit dat beide partijen het nog lastig vinden om het risicomanagement een goede plaats te geven in het project.

Wat is de positie van de begrippen People, Planet en Profit in een GC?

- De opdrachtgever bij dit soort contracten is meestal de overheid. De overheid heeft als beleid om zo duurzaam mogelijk in te kopen. Hiermee wordt er aandacht gegeven van de drie P's.
- In het praktijkonderzoek is letterlijke gebruik van drie P's niet naar voren gekomen. Het zit meer aan het toekennen van elementen aan de drie P's.

6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen geformuleerd die op basis van dit onderzoek naar voren zijn gekomen. De aanbevelingen moeten richting geven aan de belangrijkste factoren die (door)ontwikkeld moeten worden om als MKB-groenbedrijf succesvol en winstgevend een geïntegreerd contract uit te voeren.

Het onderzoek wijst uit dat er bij de kwaliteitsborging een groot spanningsveld is tussen zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Om dit te veranderen zal er moeten worden onderzocht hoe de opdrachtnemer zijn houding moet aanpassen om het vertrouwen van de opdrachtgever te winnen. In dit onderzoek zal de volgende veronderstelling moeten worden onderzocht. Moet de opdrachtnemer zijn kwaliteitsborging en daarmee samenhangende reputatie inrichten zoals in de productenbranche? Om deze onderzoeksvraag met een voorbeeld te verduidelijken het volgende: Als iemand een iPhone koopt gaat hij ervan uit dat de kwaliteit goed is. Hij gaat niet vragen aan Apple kan je aan mij aantonen dat ik altijd kan bellen en internetten. In het algemeen vertrouw je op de goede reputatie van Apple. Apple daarentegen borgt zijn interne kwaliteit dusdanig dat er altijd kwalitatief goede producten weggaan.

Het kennis- en competentieprofiel voor de betrokken projectmedewerkers is onderzocht in dit onderzoek. Het resultaat van dit onderzoek was dat hier nog geen duidelijk beeld van te geven is. Echter om de medewerkers met het juiste kennis- en competentieprofiel te kunnen inzetten is het van belang dat hier duidelijkheid in komt. Er zal dus een vervolgonderzoek moeten worden opgezet met als doel om een compleet kennis- en competentieprofiel van de projectmedewerkers samen te stellen. Tevens is van belang dat hierbij wordt onderzocht of het huidige onderwijsprogramma hier voldoende bij aansluit.

De opdrachtgevers geven aan dat er door de krimp van hun organisaties veel kennis en kunde verloren gaat. Deze kennis en kunde zal voor het grootste gedeelte moeten worden opgevuld door de markt. Het MKB-groenbedrijf moet er dan voor zorgen dat dit opgevuld kan worden door specialisten uit zijn organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan vaardigheden zoals: Autocad tekenen, beheerplannen opstellen en vergunningsaanvragen. Het MKB-groenbedrijf zal moeten onderzoeken welke kennis en kunde er in zijn organisatie aanwezig is en welke eventueel aangevuld moet worden.

Het borgen van informatiestromen is van groot belang voor een GC. Het MKB-groenbedrijf moet op dit gebied een goede visie ontwikkelen voor zijn organisatie. Op welke wijze moet dit ingericht worden en met welke middelen kan dit het beste worden bereikt. Onderzoek is van belang om tot een goede visie te komen.

Binnen het theoretisch onderzoek is naar voren gekomen dat er bij het werken met GC's veel veranderingen nodig zijn. Dit is ook bevestigd in het praktijkonderzoek. Om een GC te laten slagen is een cultuuromslag nodig bij zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer en ook binnen de samenwerking. Op welke wijze deze cultuuromslag bereikt kan worden is niet onderzocht binnen dit onderzoek. Het is dan ook aan te bevelen dat hier een aanvullend onderzoek naar wordt gedaan om handvatten aan te reiken hoe de cultuuromslag bereikt kan worden.

Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid komt regelmatig terug als essentieel onderdeel voor een GC. Dit is een element dat bereikt kan worden, maar in de aanbestedingsfase treedt hier een spanningsveld op. De opdrachtgever is alleen formeel benaderbaar en neemt een afstandelijke houding aan. De opdrachtnemer krijgt maar één kans om de (bijna) perfecte aanbieding te moeten neerleggen, want iets verduidelijken na de deadline kan niet. De aanbestedingsfase is de start van het project. Deze start begint met een ongelijke samenwerking. De aanbestedingsfase zal nog nader moeten worden onderzocht om hierin veranderingen aan te brengen waardoor er meer gelijkwaardigheid is tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Als voorbeeld kan de opdrachtnemer meer kans krijgen om zijn aanbieding te verduidelijken op basis van vragen van de opdrachtgever, de opdrachtnemer is immers in een eerder stadium ook verplicht om vragen te stellen voor de nota van inlichtingen.

Literatuurlijst

Boeken

Bunt, B.P., van den, Kinderen, S., van, Lindenaar, F., Well-Stam, D., van, *Risicomanagement voor projecten*. 9^e druk, Houten, 2013.

Rijt, J., van de, Santema, S., *Prestatie Inkoop*, 3^e druk, Driebergen, 2013.

Siertsema, O., *Handboek inschrijven op aanbestedingen*, 1^e druk, Woudenberg, 2013.

Thuis, P.T.H.J., *Toegepaste organisatiekunde*, 4^e druk, Groningen/Houten, 2007.

Rapporten

Berg, M., van den, Dosker, R., Risseeuw, P., *Stilte voor de storm?, bedrijfsvergelijkend onderzoek VHG 2008*, Amsterdam, 2010, SEO

Berg, I., van den, Kuijpers, P., *Handreiking systeemgerichte contractbeheersing-Versie 2007*, Utrecht, 2007, Rijkswaterstaat.

Dik, R., Hoogland, W., *Rapport over rapporteren*, 5^e druk, Rotterdam/Delft, 2006.

Hardeman, S., *EMVI, tenzij..., EMVI en de aanbestedingswet*, Amsterdam, 2013, Stichting Economisch Instituut voor de Bouw.

Huizing, O.R.M., *Toepassing geïntegreerde contractvormen, beheersing van aanbiddingstrajecten*, Amersfoort, 2007, PSIBouw.

Heeren, B.Y., van, *Het vijftal van Rijkswaterstaat*, Deventer, 2010, Rijkswaterstaat/Universiteit Twente.

Langs de Meetlat, resultaten aanbestedingsanalyse 2012, Zoetermeer, 2013, Stichting Aanbestedingsinstituut Infra&Bouw.

Scheun, H. van, *De weg naar 'partnerschap'*, Roosendaal, 2011, Rijksuniversiteit Groningen/AOG

Schuckman, P.H.M.J., *Integrale projectbeheersing*, Deventer, 2013, Universiteit Twente/Balance Technisch Management.

Stilte voor de storm?, resultaten aanbestedingsanalyse 2011, Zoetermeer, 2012, Stichting Aanbestedingsinstituut Infra&Bouw.

Trends en ontwikkelingen in de wegenbouw tot 2017, Amsterdam, 2012, Stichting Economisch Instituut voor de Bouw.

Dijk, S., van, Veen, B., van der, *Kwaliteitsborging D&C Contracten*, Zoetermeer, 2007, Stichting Research Rationalisatie Bouw

Artikelen

Koning, J., de, '*extra taken bij emvi lastig te begroten*', Cobouw, jaargang 157, 13-10-2013, via www.cobouw.nl

Koning, J., de, '*Lastige kloof tussen UAV en UAV-gc*', Cobouw, jaargang 158, 02-10-2014, via www.cobouw.nl

'*Nadelen zijn er eigenlijk niet*', VHG magazine, jaargang 2, 2011, pagina 8-9

Internet

mkronenburcht.wordpress.com, onderbouwing begrip

njb.nl, onderbouwing begrip

weten.overheid.nl, weergaven van de aanbestedingswet

www.assetmanagementpowersuite.nl, onderbouwing begrip

www.cbs.nl, statistische gegevens

www.crow.nl, nuttige informatie over contractvormen

www.duurzaamgww.nl, nuttige informatie over duurzaamheid

www.encyclo.nl, onderbouwing diverse begrippen

www.inkopers-cafe.nl, onderbouwing begrip

www.managementsite.nl, onderbouwing begrip

www.nen.nl, nuttige informatie over duurzaamheid

www.nevi.nl, onderbouwing inkoopmodel Kraljic

www.odinot.nl, nuttige informatie over duurzaamheid

www.pdcacyclus.nl, onderbouwing begrip

www.pianoo.nl, nuttige informatie over duurzaamheid

www.ppsnetwerk.nl, nuttige informatie over PPS projecten

www.pso-nederland.nl, nuttige informatie over duurzaamheid

www.rijkswaterstaat.nl, nuttige informatie over contractvormen

www.rijksvastgoedbedrijf.nl, nuttige informatie over contractvormen

www.sixsigma.nl, onderbouwing begrip

www.skao.nl, nuttige informatie over duurzaamheid

www.woorden.org, onderbouwing begrip

Bijlage I 'Uitwerking interviews opdrachtnemers'

Bijlage II 'Uitwerking interviews opdrachtgevers'