2019

Riëlle Hagemans

VAN OPDRACHTNEMER NAAR PARTNER

EEN OPTIMAAL SAMENWERKINGSCONCEPT BOVEN WATER HALEN

pro10
Partners in Procurement & Tendering

WATERSCHAPSBEDRIJF LIMBURG

Auteursreferaat

Deze scriptie betreft een onderzoek naar een optimaal samenwerkingsconcept voor de waterschappen, gebaseerd op de resultaten van het Waterschapsbedrijf Limburg. Hierbij is gekeken naar de resultaten van aanbesteden, contracteren en samenwerken met de traditionele- en nieuwe aanpak.

De volgende onderzoeksvraag staat daarbij centraal:

'Op welke wijze ziet het optimale samenwerkingsconcept voor de waterschappen eruit, gebaseerd op de resultaten van de traditionele aanpak en de nieuwe aanpak van WBL, kijkend naar het visiedocument 'De Waterschapsmarkt van de toekomst?'

Indexreferaat

Contracteren, aanbesteden, samenwerken, inkoop, contractmanagement, publieke organisatie, samenwerkingsconcept, waterschappen, Opdrachtgever, Opdrachtnemer, traditioneel aanbesteden, visiedocument: 'De waterschapsmarkt van de toekomst', ontwerpteam, raamovereenkomst, prestatie-meting, Facility Management, HBO, De Haagse Hogeschool, afstudeeronderzoek, scriptie, Pro 10, Waterschapsbedrijf Limburg

VOORWOORD

Dit rapport is geschreven in opdracht van Pro 10 (inkoopadviesbureau) voor de Nederlandse waterschappen. Tevens geldt dit rapport als afstudeerscriptie voor mijn opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool. Gedurende 16 weken heb ik onderzoek gedaan naar een optimaal samenwerkingsconcept voor de waterschappen. Hiervoor zijn de traditionele- en nieuwe aanpak (aanbesteden, contracteren en samenwerken) van Waterschapsbedrijf Limburg, hierna WBL, als casus gebruikt.

Graag wil ik Pro 10, in het bijzonder Loek van Beurden, bedanken voor de begeleiding tijdens mijn onderzoek. Uiteraard wil ik WBL bedanken, dat zij mij de mogelijkheid hebben geboden om binnen hun organisatie mijn afstudeeronderzoek te volbrengen. Mijn docentbegeleider vanuit De Haagse Hogeschool dank ik hartelijk voor zijn begeleiding gedurende het onderzoek en de externe beoordelaar voor de nodige feedback. Daarnaast dank aan alle respondenten van de afgenomen interviews. Als laatste bedank ik iedereen die op welke wijze dan ook een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek.

Riëlle Hagemans

Den Haag, 25 mei 2019

MANAGEMENTSAMENVATTING

Maatschappelijke ontwikkelingen als klimaatverandering, technologische ontwikkelingen en burgerparticipatie hebben veel invloed op de manier van opereren binnen de waterschapsmarkt (= de sectoren waterbouw en watertechnologie). Bovendien worden in de huidige praktijk knelpunten in de samenwerking ervaren. Een andere manier van samenwerken en een andere relatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemers is daarom noodzakelijk.

Voor deze case-study is door middel van documenten-analyse, literatuuronderzoek en interviews onderzoek gedaan naar de traditionele- en nieuwe aanpak (aanbesteden, contracteren en samenwerken) van WBL. WBL heeft onder begeleiding van Pro 10 sinds 2018 op innovatieve wijze Europese aanbestedingen uitgevoerd, die inspelen op een andere manier van werken. WBL is de eerste in haar segment die met deze nieuwe aanpak werkt.

De traditionele aanpak kenmerkt zich voornamelijk door uitgebreide bestekken die de Opdrachtgever voorschrijft, om vervolgens de opdracht te gunnen aan de Opdrachtnemer die de laagste prijs aanbiedt. Voor eenvoudige aanbestedingen is de traditionele aanpak gunstig stellen Opdrachtgever en Opdrachtnemers, maar daarnaast zien zij geen voordelen van deze aanpak.

De nieuwe aanpak wordt gekenmerkt door het samenwerken tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer in een ontwerpteam. Samen gaan zij op zoek naar de beste oplossing. Daarnaast zorgt de raamovereenkomst van vier jaar, waarin drie Opdrachtnemers zijn gecontracteerd voor een langdurige relatie, waardoor Opdrachtgever en Opdrachtnemer bereid zijn te investeren in de samenwerking. Uit de interviews blijkt dat de gevolgen van de nieuwe aanpak onder andere bestaan uit meer innovatie, meer lerend vermogen en meer standaardisatie. De nieuwe aanpak bij WBL heeft tot nu toe voor een besparing van [redacted] gezorgd op indirecte kosten. Wanneer zij de afgelopen projecten (2007- 2018) niet door middel van de traditionele aanpak maar de nieuwe aanpak had uitgevoerd, had dit kunnen leiden tot een besparing van [redacted]. Hier is de investering van € 400.000,- in meegenomen. Deze resultaten zijn gebaseerd op de voorspellingen van de Calculator van WBL, de heer J. Belleflamme. Er kan worden aangenomen dat het besparingspercentage zal toenemen, omdat er nu nog sprake is van leergeld om met deze nieuwe aanpak te gaan werken.

De basis van de nieuwe aanpak van WBL is het visiedocument: ‘De waterschapsmarkt van de toekomst’. Hierin zijn doelstellingen voor de waterschappen opgenomen die zorgen voor een betere samenwerking met de markt en professionalisering van hun opdrachtgeverschap. WBL voldoet inmiddels aan alle doelstellingen uit dit visiedocument. Echter om een groter succes te maken van de nieuwe aanpak is het raadzaam dat zij zich gaan focussen op een betere forecasting, het veranderen van de mind-set, het voldoen aan de raming totale afname en de vastlegging van de procedures. Voor de waterschappen geldt dat zij zich eerst op de doelstellingen uit het visiedocument moeten gaan richten. Daarnaast is het wenselijk dat zij zich focussen op de volgende aspecten:

- Open en transparante houding
- Vooraf (fors) investeren
- OG en ON zijn gelijkwaardig in de samenwerking
- Inspelen op risico’s
- Lerend vermogen/kennis uit de markt
- Raamovereenkomst van vier jaar met drie Opdrachtnemers
- Traditionele aanpak voor eenvoudige aanbestedingen

Wanneer WBL en de waterschappen hieraan voldoen, kan er gesproken worden over een optimaal samenwerkingsconcept.

VERKLARENDE WOORDENLIJST

Aanneemsom	Een som waarvoor een Opdrachtnemer de uitvoering van een werk aanneemt
'De waterschapsmarkt van de toekomst'	Een visiedocument met bouwstenen voor vernieuwing, opgesteld door vertegenwoordigingen van de waterschappen en de markt voor waterschapswerken
Forecasting	Een voorspelling van de toekomstige vraag in de markt naar een bepaald product
Gegadigden	Iemand die belangstelling heeft voor een aanbesteding
Mini-competitie	Opdrachtgever die de raamcontractanten vraagt om een (nadere) inschrijving in te dienen, alvorens tot het gunnen van een nadere opdracht over te kunnen gaan
Nieuwe aanpak	Aanbesteden, contracteren en samenwerken, waarbij het waarmaken van de doelstellingen en de visie inzake 'De waterschapmarkt van de toekomst' centraal staat, zoals toegepast bij WBL
OG	Opdrachtgever (WBL)
ON	Opdrachtnemer(s)
Pro 10	Procurement & Tendering, een inkoopadviesbureau dat zich grotendeels bezig houdt met het uitvoeren van aanbestedingen en het adviseren over de inkoopfunctie voor overheidsinstanties
Raamcontractant	Partij binnen de raamovereenkomst
RWZI	Rioolwaterzuiveringsinstallatie
TCO	Total Cost of Ownership, de totale kosten van een product of dienst tijdens de hele levenscyclus of gebruikscyclus
Traditionele aanpak	Aanbesteden, contracteren en samenwerken, waarbij er per project opnieuw wordt aanbesteed en de laagste prijs doorslaggevend is, ten gevolgen van de kwaliteit; vechtcontracten
WBL	Waterschapsbedrijf Limburg, aanbestedende dienst
Winkelstraat	Een visuele vormgeving van meerdere Opdrachtnemers die gecontracteerd zijn bij de Opdrachtgever. Het gedachtegoed is dat er als het ware een winkelstraat is waar bij een aanbesteding in 'geshopt' wordt om de opdracht uit te gaan laten voeren. De term winkelstraat is door WBL bedacht.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding 9

1. Methodologie 11
    - Onderzoekstypering 11
    - Onderzoekspopulatie 11
    - Dataverzamelingsmethode 12
    - Betrouwbaarheid en validiteit 13
    - Beperkingen 13

2. Organisatiebeschrijving 14
    - Pro 10 14
    - Waterschapsbedrijf Limburg 15

3. Casus 17

4. Theoretisch kader 19
    - Literaire begrippen 19
    - Traditionele aanpak 24
    - Nieuwe aanpak 26
    - Visiedocument: 'De waterschapsmarkt van de Toekomst' 28

5. Praktijkonderzoek 30
    - Prestatiemeting Opdrachtgever en Opdrachtnemer 30
        - Traditionele aanpak 32
        - Nieuwe aanpak 34
    - Financiële situatie 36
    - Suggesties 36
    - Consultatie waterschappen 37
        - De Dommel 37
        - Waterschap Rivierenland 37
        - Waterschap Vallei en Veluwe 38

6. Analyse 39
    - Visiedocument: 'De waterschapsmarkt van de toekomst' 39
    - Overig 41

7. Conclusie 42

8. Aanbeveling 43
    - WBL 43
    - Waterschappen 44

9. Implementatieplan 48
    - WBL 48

Waterschappen 50
10. Bedrijfskundige consequenties 53
Personeel 53
WBL 53
Waterschappen 53
Organisatie 53
WBL 53
Waterschappen 54
Financieel 55
Hoe nu verder? 56
Bibliografie 57
Bijlagen 60
Bijlage 1; Organogram WBL 60
Bijlage 2; SWOT-analyse en DESTEP 61
Bijlage 3; Overzicht multidisciplinaire- en technische realisatie projecten 62
Bijlage 4; Inkoopproces 63
Bijlage 5; Interview transcripties 63
Opdrachtgever (WBL) 63
Opdrachtnemer 69
Waterschappen 78
Bijlage 6; Financiële situatie 81
Bijlage 7; Bewaking en budgettering acties implementatieplan 81

INLEIDING

Als student Facility Management heb ik mijn afstudeeronderzoek kunnen uitvoeren bij Pro 10, in Den Haag. Pro 10 houdt zich grotendeels bezig met het uitvoeren van aanbestedingen en het adviseren over de inkoopfunctie voor publieke organisaties. Het onderzoek vindt plaats op basis van een case van Waterschapsbedrijf Limburg. WBL transporteert afvalwater naar een van hun 17 rioolwaterzuiveringsinstallaties voor de gehele provincie Limburg. Het gezuiverde water stroomt terug in beken en rivieren, het resterende zuiveringsslib wordt hoofdzakelijk hergebruikt als brandstof.

De komende jaren staan een aantal complexe en dynamische opgaven op de agenda van WBL, zoals verduurzaming, standaardisatie en kwaliteitsverbetering. Bovendien hebben maatschappelijke ontwikkelingen als klimaatverandering, technologische ontwikkelingen en burgerparticipatie veel invloed op de manier van opereren binnen de waterschapsmarkt (= de sectoren waterbouw en watertechnologie). Daarnaast worden in de huidige praktijk knelpunten in de samenwerking ervaren. Een andere manier van samenwerken en een andere relatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemers is daarom noodzakelijk.

De traditionele manier van aanbesteden, contracteren van en 'samen'werken met leveranciers levert vaak niet de kwaliteit op die WBL graag wil. Goedkoop blijkt duurkoop! Innovaties blijven uit. Veel geruzie en issues. Er worden hoge tenderkosten gemaakt aan beide zijden. En een goede samenwerking met Opdrachtnemers is niet vanzelfsprekend. Dit leidt tot ontevreden partijen, met als gevolg dat contracten worden ontbonden (Aanbesteden bouwprojecten nieuwe stijl leidt tot samenwerken nieuwe stijl!, 2018).

De eerste positieve resultaten van de implementatie van de nieuwe manier van werken zijn zichtbaar. Deze zijn veelbelovend; meer innovatie, lagere kosten en betere oplossingen. Echter is het niet allemaal rozengeur en maneschijn. De andere aanpak vraagt andere contractvormen, andere manieren van prestatiebewaking, andere communicatie en andere wijzen van opdrachten uitvragen en calculeren. Dit is een verandering die ook een zekere investering vergt. Is deze investering het waard en kan een beter samenwerkingsconcept voldoen aan alle bevindingen uit het onderzoek?

Deze probleemstelling leidt daarom tot de volgende onderzoeksvraag:

"Op welke wijze ziet het optimale samenwerkingsconcept voor de waterschappen eruit, gebaseerd op de resultaten van de traditionele aanpak en de nieuwe aanpak van WBL, kijkend naar het visiedocument 'De Waterschapsmarkt van de toekomst?"

De onderzoeksdoelstelling is het analyseren en uiteindelijk creëren van een samenwerkingsconcept voor waterschappen en Opdrachtnemers. Dit zal tot stand komen op basis van de case van WBL. Alle onderzoeksresultaten zijn dan ook op basis van de huidige situatie van WBL gebaseerd. Om tot het samenwerkingsconcept te komen zal worden gekeken naar de traditionele- en nieuwe aanpak van WBL. Aanvankelijk werd er alleen gewerkt met de traditionele aanpak, inmiddels lopen bij WBL de eerste projecten, waarbij de nieuwe aanpak van toepassing is. Niet alleen kan WBL hiervan leren, maar ook de waterschapsmarkt (en de bouw) in brede zin.

Voor het onderzoek is er gebruik gemaakt van de doelstellingen die zijn vervat in het visiedocument 'De Waterschapsmarkt van de toekomst'. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er zijn meerdere interviews afgenomen met werknemers van WBL (Opdrachtgever), en Opdrachtnemers die betrokken zijn geweest bij aanbestedingen met de traditionele aanpak en/of nieuwe aanpak. Overigens hoeven de ervaringen van Opdrachtnemers van de traditionele aanpak niet per definitie op de aanbestedingen van WBL van toepassing te zijn. WBL is de eerste organisatie in haar segment die deze nieuwe aanpak toepast.

Dit rapport is primair geschreven voor WBL en Pro 10, omdat zij het concept andere waterschappen kunnen aanbieden. Daarnaast geldt dit rapport als afstudeerscriptie voor mijn opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool. Het rapport wordt ingeluid met de methodologie waarin de wijze van onderzoek wordt beschreven. Vervolgens wordt er een organisatiebeschrijving gegeven van Pro 10 en WBL. In de casus wordt de huidige situatie van WBL geschetst. De daarop volgende hoofdstukken geven de resultaten weer van het literatuur- en praktijkonderzoek. In de analyse worden de onderzoeksresultaten met elkaar vergeleken. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie, een aanbeveling, een implementatieplan en bedrijfskundige consequenties.

1. METHODOLOGIE

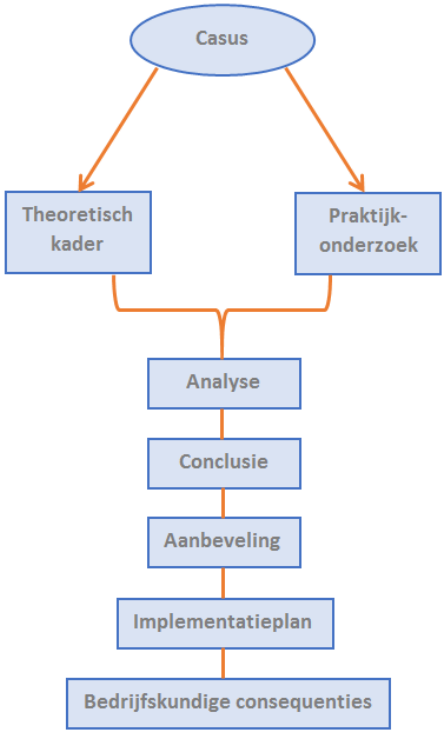
In dit hoofdstuk wordt de wijze van onderzoek besproken, zowel theoretisch als vanuit de praktijk. De bevindingen van deze manieren van onderzoek komen in de volgende hoofdstukken aan de orde.

ONDERZOEKSTYPERING

Veel onderzoeken vinden plaats bij grote onderzoeksobjecten, maar in sommige gevallen wordt een onderzoek bij slechts één onderzoekseenheid gedaan. In dat geval wordt er gesproken over een case-study. Onderzoek naar de efficiëntie van een organisatie is een casestudie, omdat er slechts één object van studie is: de organisatie (Casestudie, case-study of gevalsstudie, 2017).

De onderzoekseenheid/object van dit onderzoek is de situatie van WBL; de casus waar dit onderzoek op gebaseerd is. Case-study onderzoek is een vorm van kwalitatief onderzoek en wordt gekenmerkt door een brede onderzoeksvraag, waardoor het onderzoek open blijft staan voor mogelijke vernieuwende inzichten (Case-study onderzoek, 2015). Voor dit onderzoek is gekozen voor een case-study, omdat WBL geen externe benchmarking kan uitvoeren aangezien zij de eerste is in haar segment die met deze nieuwe aanpak werkt. In plaats daarvan is gekozen voor een consultatie met andere waterschappen.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethoden literatuur, documenten-analyse en (diepte-)interview. Documentenonderzoek is het op een effectieve en systematische manier verzamelen van teksten die door organisaties/mensen worden geproduceerd, om vervolgens een beschrijving en/of verklaring te kunnen geven van een sociaal fenomeen (Case-study onderzoek, 2015).



FIGUUR 1; OPBOUW ONDERZOEK

ONDERZOEKSPOPULATIE

Voor dit onderzoek is er gesproken met acht Opdrachtgevers (OG, werknemers van WBL), vijf Opdrachtnemers (ON, contractanten van WBL) en drie overige waterschappen. Alle geïnterviewde Opdrachtgevers zijn betrokken bij de traditionele aanpak en/of de nieuwe aanpak. Alle Opdrachtnemers zijn betrokken bij de nieuwe aanpak, maar zijn niet per definitie betrokken (geweest) bij aanbestedingen met de traditionele aanpak. Hun ervaringen van de traditionele aanpak kunnen op traditionele aanbestedingen van WBL van toepassing zijn, maar ook bij andere opdrachtgevers. WBL heeft de respondenten (OG en ON) aangewezen voor een interview. De waterschappen waarmee een interview heeft plaatsgevonden zijn klanten van Pro 10 en zijn voor de interviews willekeurig gekozen.

DATAVERZAMELINGSMETHODE

In onderstaand figuur zijn de onderzoeksmethoden weergegeven die zijn toegepast bij het beantwoorden van de deelvragen.

Deelvragen	Literatuur-onderzoek	Documenten-analyse	Interview
1. Wat zegt de literatuur over een traditionele- en nieuwe aanpak, hierbij kijkend naar de pre contractuele fase, de aanbesteding en de uitvoering en wat is mogelijk binnen de juridische kaders?	x	x	
2. Wat zijn de ervaringen van WBL en Opdrachtnemers van de traditionele- en nieuwe aanpak?		x	x
3. In welke mate voldoen de ervaringen van WBL en Opdrachtnemers aan het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst?'	x	x	X
4. Welke conclusies zijn te trekken? Zijn er aanvullende maatregelen nodig om de doelstellingen van WBL te realiseren en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?	x		x

TABEL 1; ONDERZOEKSMETHODEN PER DEELVRAAG

Literatuuronderzoek
Voor het literatuuronderzoek is relevante literatuur verzameld uit/van (wetenschappelijke) artikelen en websites. Het literatuuronderzoek is ondersteunend aan het kwalitatief onderzoek en dient als hulpmiddel bij het beantwoorden van de deelvragen.

Documenten-analyse
Bij de documenten-analyse is er gebruik gemaakt van verschillende documenten uit het inkoopdossier van de multidisciplinaire- en technische realisatieprojecten. Daarnaast is het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst' uitgebreid geanalyseerd. De financiële bronnen zijn afkomstig van de calculator van WBL, de heer J. Belleflamme.

Interview
In het kader van het interview is er gesproken met Opdrachtgevers en Opdrachtnemers. Tevens is er een consultatie gehouden met waterschappen, anders dan WBL.

Interview Opdrachtgever versus Opdrachtnemers
Er zijn verschillende interviews afgenomen met Opdrachtgevers en Opdrachtnemers, waarin naar hun ervaring met de traditionele- en/of nieuwe aanpak wordt gevraagd. De respondenten hebben hiervoor in een schematische weergave cijfers gegeven aan indicatoren waar de prestatie-meting van de traditionele- en de nieuwe aanpak op plaatsvindt.

Consultatie
Voor dit onderzoek is niet gekozen voor een externe benchmarking, omdat WBL vooralsnog de eerste is in haar segment die met deze nieuwe aanpak werkt. Om deze reden is ervoor gekozen om andere waterschappen te contacten en hen te vragen naar hun huidige situatie en in welke mate zij interesse hebben in de nieuwe aanpak van WBL. Op deze manier is te toetsen of het aanbevolen samenwerkingsconcept ook voor andere waterschappen waardevol kan zijn.

BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

De resultaten van dit onderzoek zijn betrouwbaar omdat er verschillende methodes zijn gebruikt om de traditionele- en nieuwe aanpak te toetsen. Er heeft zowel een literatuur- als een praktijkonderzoek plaatsgevonden, waarbij er met de interviews zowel met Opdrachtgevers als met Opdrachtnemers is gesproken. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een getrianguleerd ontwerp, waarbij de antwoorden op de interviewvragen ondersteund worden door rapportcijfers voor indicatoren van de traditionele- en nieuwe aanpak. Daarnaast is er sprake van een hoge interbeoordelaarsbetrouwbaarheid, omdat er een hoge mate van overeenstemming is tussen de verzamelde gegevens (Verhoeven, 2011). De interviewvragen en de indicatoren zijn geformuleerd op basis van het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst'. Het onderzoek wordt nog eens kracht bijgezet door een consultatie van andere waterschappen. Als laatst bevestigt de enorme besparing de voordelen van de nieuwe aanpak.

Het onderzoek is valide omdat Opdrachtgevers en Opdrachtnemers dezelfde interviewvragen zijn gesteld. Op één onderdeel na 'interne voorspecificatiekosten' hebben zij ook dezelfde indicatoren beoordeeld. Deze extra indicator is niet van invloed op het uiteindelijke gemiddelde. De andere waterschappen zijn ook naar de voor- en nadelen gevraagd van de traditionele- en nieuwe aanpak.

BEPERKINGEN

Alle resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op de situatie van WBL. Hoewel het uitgangspunt van dit onderzoek een samenwerkingsconcept voor alle waterschappen is, kan het om organisatorische redenen mogelijk zijn dat de uitkomsten van dit onderzoek niet geheel voor alle waterschappen geschikt is.

Opdrachtnemers hebben hun ervaringen van de nieuwe aanpak grotendeels gebaseerd op hun samenwerking met WBL, hun ervaringen van de traditionele aanpak kan ook gebaseerd zijn op traditionele aanbestedingen bij andere Opdrachtgevers. De financiële consequenties zijn voorspellingen voor de toekomst en dus een indicatie.

2. ORGANISATIEBESCHRIJVING

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd onder leiding van Pro 10, met een adviserende rol naar WBL. Pro 10, Partners in Procurement & Tendering, is al meer dan tien jaar een gerenommeerd inkoopadviesbureau, gevestigd in Den Haag. WBL is een belangrijke klant van Pro 10. Er wordt slechts een organisatieanalyse weergegeven van WBL, omdat uitsluitend deze van invloed is voor het onderzoek.

PRO 10

Pro 10 houdt zich grotendeels bezig met het uitvoeren van aanbestedingen en het adviseren over de inkoopfunctie. Zij begeleiden zeer uiteenlopende trajecten, zoals het uitvoeren van onderzoek naar de inkooporganisatie en het begeleiden van aanbestedingen (Over Pro 10 , 2018). Steeds vaker wordt de hulp van Pro 10 ingeroepen, omdat organisaties in conflict raken met hun Opdrachtnemers en zij zoeken naar oplossingen om dit te voorkomen. Bij WBL is daarom voor een nieuwe insteek gekozen van partnerschap. Hiermee worden nu de eerste ervaringen opgedaan.

De klanten van Pro 10 bestaan o.a. uit ministeries, waterschappen, academische ziekenhuizen, gemeenten, Hoge Colleges van Staat en stichtingen. Naast adviseren en uitvoeren van aanbestedingen richt zusterorganisatie Inkoop XL zich ook op het MKB, waarvoor zij de inkoop uitvoert en als inkoopcollectief handelt (Werken bij Pro 10, 2018).

ORGANISATIESTRUCTUUR

Pro 10 werkt met ca. tien eigen mensen en vijftien ZZP'ers. Het team bestaat uit strategisch en tactisch adviseurs, die meestal in tweetallen werken. Hoewel er van verschillende afdelingen niet direct sprake is, beschikt Pro 10 wel over verschillende expertises op HBO en academisch niveau, afhankelijk van de aard van de opdrachten.

Naast het uitvoeren van aanbestedingen richten zij zich ook op het ontwikkelen van een inkoopbeleid, het inrichten van de inkoopfunctie van organisaties en het geven van trainingen op juridisch vlak of rond bepaalde thema's. Daarnaast detacheert Pro 10 inkoopadviseurs (Werken bij Pro 10, 2018). De rechtsvorm waarmee Pro 10 staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel is een Besloten Vennootschap.

ORGANISATIEOMGEVING

Pro 10 richt zich op overheidsinstanties, de semi-overheid en de eerstelijnszorg. De concurrenten van de organisatie bestaan uit verschillende inkoopadviesbureaus, in veel gevallen gaat het hierbij om grote organisaties. Pro 10 werkt met een persoonlijke aanpak en streeft naar meer kwaliteit tegen lagere kosten. Bovendien is 'duurzaam inkopen en innovatie' een belangrijk uitgangspunt van Pro 10.

WATERSCHAPSBEDRIJF LIMBURG

Waterschap Limburg (WL) is de zusterorganisatie van Waterschapsbedrijf Limburg. WBL transporteert afvalwater naar een van hun 17 rioolwaterzuiveringsinstallaties voor de gehele provincie Limburg. Het gezuiverde water stroomt terug in beken en rivieren, het resterende zuiveringsslib wordt hergebruikt als brandstof (Over ons, 2017).

WBL heeft als ambitie om 'het meest bewonderde grondstoffen-, energie-, en waterketenbedrijf van Nederland te worden door creativiteit, inventiviteit en hoge performance' (Over ons, 2017).

MISSIE
"Zoveel mogelijk uit water halen.
Gezuiverd water en het residu geven wij een nieuwe bestemming waardoor we een fundamenteel verschil maken in samenleving en ecosysteem." (Over ons, 2017)

WBL stelt zich als visie het streven naar een gezonder en duurzamere wereld door het zuiveren van water. Zij bieden de beste werkomgeving voor mensen die deze passie delen en samen bieden zij hun ketenpartners ongekende meerwaarde (Over ons, 2017).

Het bestuur van WBL heeft ambitieuze doelen gesteld voor de toekomst. Veiligheid, circulariteit, energieneutraliteit en terugwinning van grondstoffen zijn hierbij belangrijke speerpunten. Dit vraagt flexibiliteit en andere vormen van samenwerking met marktpartijen om deze doelen te bereiken.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Binnen de organisatie zijn ca. 150 medewerkers actief op uiteenlopende vakgebieden; van elektrotechniek, werktuigbouwkunde, civiele techniek en milieukunde tot en met human resource management, communicatie en financiën (zie organogram in bijlage 1). Ongeveer de helft van de medewerkers werkt op kantoor in Roermond, de andere helft is verspreid over de provincie Limburg op een van de 17 rioolwaterzuiveringsinstallaties (Over ons, 2017). WBL is een Openbaar Lichaam dat is opgericht middels een Gemeenschappelijke Regeling van de waterschappen Roer en Overmaas én Peel en Maasvallei. Sinds 2017 is WBL gefuseerd tot Waterschap Limburg (Vergaderstukken, 2015).

In 2014 draaide WBL een omzet van € 72.400.000,-. De rechtsvorm waarmee WBL staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel is een Publiekrechtelijke rechtspersoon (Company info, 2014).

ORGANISATIEOMGEVING

WBL is een overheidsorganisatie die het afvalwater van de provincie Limburg zuivert. In Nederland zijn meerdere waterschappen waarmee wordt samengewerkt en kennis wordt uitgewisseld. Verder voert WBL ook werkzaamheden uit voor gemeenten op het gebied van afvalwaterhuishouding en transport. WBL is een publieke organisatie, voor inkoop houdt dat in dat zij zich aan de Europese aanbestedingsregels moeten houden.

Voor het in kaart brengen van de organisatiecultuur is gebruik gemaakt van de SWOT-analyse. De SWOT-analyse is een opsomming van sterkten en zwakten van de organisatie en kansen en bedreigingen in de markt (SWOT-analyse, 2012). Sterkten en kansen voor WBL zijn innovatie en de technologische ontwikkelingen, want door middel van technologische ontwikkelingen is er meer innovatie mogelijk. Het bestuurlijk systeem van WBL (en de waterschappen in het algemeen) kan als een interne zwakte worden gezien, omdat er om de vier jaar waterschapsverkiezingen plaatsvinden. Hierdoor wordt het bestuur opnieuw gekozen, wat organisatorische veranderingen met zich mee kan brengen.

De externe omgeving van WBL is door middel van het DESTEP-model in kaart gebracht. "*DESTEP is een acroniem*[1] *voor Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch.*" Deze factoren kunnen zowel positieve als negatieve invloed hebben op een onderneming (DESTEP analyse, 2015). De demografische factor groeiende bevolkingsaantal en daarmee ook het toenemende aantal huishoudens zijn van invloed op de omvang van de operationele processen van WBL. Economische voordelen zijn de vaste inkomstenbron en de monopolie positie die WBL bezit. Onder sociaal-cultureel valt de toenemende bewustwording in de maatschappij van het gebruik van water. Innovatie en informatievoorzieningen kunnen worden gezien als een technologische factor en de klimaatveranderingen brengen ecologische gevolgen met zich mee, omdat WBL hierop moet anticiperen. Afhankelijk van het politiek klimaat en om de vier jaar terugkerende waterschapsverkiezingen kunnen er politiek-juridische gevolgen plaatsvinden.

De gehele SWOT-analyse en DESTEP zijn opgenomen in bijlage 2.

[1] Een acroniem is een afkorting die bestaat uit de beginletters van meerdere woorden, die samen een nieuw uitspreekbaar woord vormen (Acroniem, 2019)

3. CASUS

Dit onderzoek kenmerkt zich als een case-study, vandaar dat in dit hoofdstuk de casus zal worden geschetst. De casus is bedoeld om meer informatie te verschaffen omtrent de huidige situatie bij WBL. De twee manieren waarop WBL samenwerkt met haar Opdrachtnemers zal uitgebreid worden toegelicht.

De komende jaren staan een aantal belangrijke opgaven op de agenda zoals verduurzaming, standaardisatie en kwaliteitsverbetering. Deze opgaven worden complexer en dynamischer. Bovendien worden in de huidige praktijk knelpunten in de samenwerking ervaren. Een andere manier van samenwerken en een andere relatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemers is daarom noodzakelijk (De Waterschapsmarkt van de toekomst , 2018).

De traditionele manier van aanbesteden, contracteren van en 'samen'werken met leveranciers levert vaak niet de kwaliteit op die WBL graag wil. Goedkoop blijkt duurkoop! Innovaties blijven uit. Veel geruzie en issues. Er worden hoge tenderkosten gemaakt aan beide zijden. En een goede samenwerking met Opdrachtnemers is niet vanzelfsprekend. Dit leidt tot ontevreden partijen.

WBL heeft onder begeleiding van Pro 10 sinds 2018 op innovatieve wijze Europese aanbestedingen uitgevoerd die inspelen op een andere manier van werken. Het eerste project bevindt zich op dit moment in de uitvoeringsfase. Andere projecten met de nieuwe aanpak bevinden zich nog in de ontwerpfase. Er worden nog enkele aanbestedingen met de traditionele aanpak uitgevoerd. Hiernaast is een overzicht weergegeven van de aanbestedingen die volgens de traditionele of de nieuwe aanpak zijn aanbesteed:

Traditioneel	Nieuw
RWZI Wylre	RWZI Weert
Effluent buffering + gemaal	Limmel WKK[1]
Hoensbroek + gemaal	Modulair bouwen
RWZI Susteren	RWZI Simpelveld
Zandvanger	
RWZI Venray	
ATEX[2]	

TABEL 2; AANBESTEDINGEN TRADITIONELE AANPAK VS. NIEUWE AANPAK

WBL heeft onderstaande kenmerken vastgesteld voor de twee verschillende aanpakken. Het merendeel van deze termen zijn binnen de literatuur ook bekend. Deze zullen in het volgende hoofdstuk verder worden toegelicht, samen met overige termen die (vooralsnog) alleen op de werkwijze van WBL van toepassing zijn.

Traditionele aanpak	Nieuwe aanpak
OG maakt ontwerp	Ontwerpteam[3]
Eenmalig relatie aangaan	Langdurige relatie
Vaste prijs/gesloten	Open calculatie
Risico bij ON	Risico verdeling
Geen past performance[4]	Prestatie meting/past performance
Contractvorming eenzijdig	Contractvorming – samen (voorwaarden)
Losse projecten	Raamovereenkomst – 3 partijen
Winkelstraat n.v.t.	Winkelstraat
Juridisch/harder	Relatiegericht – samenwerking
Kennis intern gedeeld	Kennis delen

TABEL 3; KENMERKEN TRADITIONELE- EN NIEUWE AANPAK

[1] Warmte-krachtkoppeling
[2] ATEX behelst alle situaties waar een kans bestaat op gas- en stofontploffingsgevaar (Wat is ATEX?, 2019)
[3] Zie theoretisch kader paragraaf 'literaire begrippen' voor ontwerpteam
[4] Zie theoretisch kader paragraaf 'literaire begrippen' voor past performance

In 2018 heeft WBL twee Europese aanbestedingen gedaan voor realisatieprojecten, waarbij er gebruik is gemaakt van de nieuwe aanpak. Deze aanbesteding is opgesplitst in multidisciplinaire[1]- en technische realisatieprojecten. De raamovereenkomst met de grootste financiële omvang is van multidisciplinaire realisatieprojecten. De technische realisatieprojecten zijn onderverdeeld in vier percelen[2]: elektrotechniek, werktuigbouw, leidingen en civiele techniek en gemalen. Voor het gehele overzicht zie bijlage 3.

Door middel van een raamovereenkomst[3] waarin drie Opdrachtnemers zijn gecontracteerd wordt er een langdurig partnerschap aangegaan en samen kennis ingebracht middels een ontwerpteam. Waar er bij het traditionele inkoopproces per project wordt aanbesteed, vooral naar de laagste prijs wordt gekeken en oplossingen worden voorgeschreven door de Opdrachtgever, wordt bij de nieuwe vorm van aanbesteden, contracteren en samenwerken meer naar de kwaliteit gekeken (Grote Bouw Enquête: 'Opdrachtgevers snappen niets van de bouw en willen altijd de laagste prijs', 2019).

Binnen de raamovereenkomst van de multidisciplinaire- (4 jaar) en technische realisatieprojecten (2 jaar met 2x2 optie tot verlenging) worden nadere opdrachten op basis van maximale flexibiliteit gegund:

- Mini-competitie
- Competenties van Opdrachtnemer
- Opdrachtwaarde
- Samenhang met eerdere opdrachten
- Verdeling
- Capaciteit van Opdrachtnemer
- Aard van het vraagstuk
- Tevredenheid (past performance)

[2] Multidisciplinair heeft betrekking op meerdere disciplines en verschillende vakgebieden (Multidisciplinair, 2016)
[3] Zie theoretisch kader paragraaf 'literaire begrippen' voor perceel.
[3] Zie theoretisch kader paragraaf 'literaire begrippen' voor raamovereenkomst

4. THEORETISCH KADER

Dit hoofdstuk belicht het literaire perspectief van het onderzoek. Definities die later in dit onderzoek worden gebruikt zullen hier uitgebreid worden behandeld. Een groot deel van onderstaande informatie is afkomstig uit de Aanbestedingswet 2012. Zie voor meer informatie over het gehele inkoopproces bijlage 4.

LITERAIRE BEGRIPPEN

WATERSCHAPPEN

Waterschappen zijn non-profitorganisaties en hebben geen winstoogmerk, wat inhoudt dat het maken van winst geen doel is. In plaats van het realiseren van financiële opbrengst, zijn zij in het leven geroepen om een concrete missie na te streven of taak te vervullen (Non-profit, 2019).

De waterschappen willen voor al hun Opdrachtnemers een integere, betrouwbare, zakelijke en professionele Opdrachtgever zijn. Zij hebben de maatschappelijke verplichting om verantwoord om te gaan met het geld van de belastingbetaler. De waterschappen streven ernaar om met hun inkoopbeleid bij te dragen aan ambities en doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en innovatie. De Unie van Waterschappen kijkt samen met de waterschappen wat er beter kan op het gebied van inkopen en aanbesteden. Daarbij zetten de waterschappen zich in voor minder regeldruk en bureaucratie, meer eenheid in de markt en een optimale balans tussen kosten en kwaliteit (Inkoop en aanbesteden, 2018).

AANBESTEDINGSWET 2012

Het inkopen door een publieke organisatie (non-profitorganisatie) verloopt op hoofdlijnen hetzelfde als bij een private organisatie. Echter gelden voor publieke organisaties bij het plaatsen van een opdracht op de markt speciale regels om ervoor te zorgen dat algemene beginselen van objectiviteit, transparantie, gelijkheid, non-discriminatie en proportionaliteit worden geëerbiedigd. Hierdoor verloopt de inkoop van een publieke organisatie anders dan bij een private organisatie (Inkoopproces, 2017). Deze beginselen zijn opgenomen in de Aanbestedingswet 2012. Deze wet schrijft regels voor aanbesteden voor, die gelden voor publieke organisaties.

Voor publieke organisaties geldt wanneer de geraamde waarde van een opdracht evenveel of meer bedraagt dan de Europese drempelbedragen, er Europees moet worden aanbesteed. De drempelbedragen zijn:

- Centrale overheid/Rijksoverheid, leveringen en diensten: € 144.000,-
- Decentrale overheid, leveringen en diensten: € 221.000,-
- Werken: € 5.548.000,-

(Drempelwaarden Europees Aanbesteden, 2019)

> *"Aanbesteden is de manier om professioneel opdrachten in de markt te zetten. Door concurrentiestelling optimaliseren aanbestedende diensten hun kansen op de beste prijs-kwaliteitverhouding en worden vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd."* (Waarom aanbesteden?, 2019)

PRESTATIE-INKOPEN

De literatuur spreekt in veel gevallen over prestatie(gericht)-inkoop als een nieuwe aanpak. '*Prestatie-inkoop betekent een andere manier van inkopen en samenwerken. Het gaat hierbij om het loslaten van minimumeisen, het loslaten van controle en inspectie en het overdragen van risico's naar degenen die het beste in staat is ze te minimaliseren*' (Prestatie inkoop of traditionele inkoop: 10 verschillen op een rij , 2017). Het woord prestatie-inkoop, is de Nederlandse vertaling van het Engelse woord 'Best Value Procurement'. Met behulp van prestatie-inkoop koop je op een andere manier in om de samenwerking tussen Opdrachtnemer en Opdrachtgever te optimaliseren. Bij traditionele inkoop wordt de Opdrachtgever als de expert gezien. Prestatie-inkoop draait de rollen om, daarin is de aanbieder de expert. Dit omdat de Opdrachtnemer precies weet wat hij moet doen en waar hij goed in is. De nadruk komt op het voortraject te liggen en niet meer op de controle achteraf (Prestatie-inkoop en traditioneel inkopen: de verschillen, 2014). Het doel van prestatie-inkoop is de expertise van leveranciers zoveel mogelijk te gebruiken door ze zowel bij het bedenken van de oplossing als de uitvoering ervan, het initiatief te geven (Prestatiegericht inkopen - een modern alternatief, 2014).

Veel gebruik maken van details kan onzekerheid met zich meebrengen, wat op zijn beurt weer risico's kan veroorzaken. Om deze reden gebruikt prestatie-inkoop juist informatie die simpel is, niet technisch, met heldere resultaten en die iedereen begrijpt, zodat er geen ruimte meer is voor onzekerheden. De 'risico's overkomen ons' mentaliteit maakt plaats voor een proactieve zoektocht naar oplossingen om verstoringen de baas te kunnen zijn (Prestatie-inkoop en traditioneel inkopen: de verschillen, 2014).

Bij prestatiegericht inkopen zorgen potentiële Opdrachtnemers vooraf voor een prestatieonderbouwing, waarin SMART-geformuleerd staat wat zij willen leveren. Daarnaast wordt er kort aangegeven wat voor hun oplossing de belangrijkste risico's zijn en worden de beheersmaatregelen genoemd. Bovendien wordt er verteld welke extra kansen de Opdrachtgever wordt geboden. Op basis van deze informatie en een aantal interviews kiest de Opdrachtgever voor een leverancier die zijn oplossing mag ontwikkelen. Omdat het zijn eigen oplossing is, zal die Opdrachtnemer het extra belangrijk vinden dat deze daadwerkelijk een meerwaarde heeft. Als het eindresultaat tegenvalt, kan hij zich in ieder geval niet meer verschuilen achter een document vol vooraf bepaalde specificaties. Ondanks de voordelen is voor veel lokale overheden naar prestatiegericht inkopen een grote stap. Vooraf weet men minder precies hoe het eindresultaat eruit komt te zien. Dat kan voelen alsof de controle uit handen wordt gegeven. De werkwijze van prestatiegericht inkopen is dan ook niet voor iedere organisatie geschikt (Prestatiegericht inkopen - een modern alternatief, 2014).

Onderstaand zijn de verschillen tussen traditionele inkoop en prestatie inkoop volgens de literatuur weergegeven:

Traditioneel	Prestatie inkoop
Opdrachtgever is expert	Aanbieder wordt benaderd als expert
Verplaatsen van risico's	Minimaliseren van risico's
Gebruik maken van veel details	Gebruik maken van dominante informatie
Grote inspanning van veel aanbieders	Inspanning minimaal aan begin
Aanbieder vertrouwen op blauwe ogen	D.m.v. prestatie-informatie bewijst aanbieder
Aanbieder passief; wacht op info van OG	Aanbieder is actief; neemt verantwoordelijkheid
Denken vanuit 'ik'	Denken vanuit 'wij'
OG stelt contract op voor aanbieder	Aanbieder stelt contract op voor OG
Inkoop als onderhandelaar voor contractvoorwaarden	Inkoop als procesbegeleider
Werken vanuit aannames en (onuitgesproken) verwachtingen	Rollen en verantwoordelijkheden over en weer expliciet besproken

(Prestatie inkoop of traditionele inkoop: 10 verschillen op een rij , 2017)

RAAMOVEREENKOMST

Een raamovereenkomst is een contract waarvan vooraf nog niet bekend is hoeveel en welke werkzaamheden er exact gerealiseerd gaan worden. Een Opdrachtgever stelt, zoals gebruikelijk, een bestek op met werkomschrijvingen, maar dan met fictieve hoeveelheden. De Opdrachtnemer hoeft dan alleen een eenheidsprijs of werkomschrijving te geven. Na de aanbesteding zal de Opdrachtgever op basis van de werkelijke hoeveelheden deelopdrachten uitgeven voor bepaalde werkzaamheden. Op dat moment is precies duidelijk wat de aanneemsom voor dat stuk werk gaat worden. De looptijd van een raamovereenkomst mag niet langer zijn dan vier jaar (art. 2.140 lid 3 Aanbestedingswet). In uitzonderingsgevallen mag de looptijd langer zijn (Raamovereenkomsten, 2017). De voordelen van een raamovereenkomst zijn het besparen van tijd en kosten, zelf de regie houden, minder meerwerk en vaste Opdrachtnemer(s) voor een langere periode (Raamovereenkomsten, 2016).

Het is zowel mogelijk om een raamovereenkomst met één Opdrachtnemer te sluiten (art. 33 richtlijn 2014/24) als met meerdere Opdrachtnemers. Indien er met meerdere Opdrachtnemers een raamovereenkomst wordt gesloten, zijn er twee mogelijkheden in de afroepfase: of de gekozen inschrijvers/gegadigden worden nogmaals opgeroepen in concurrentie (mini-competitie), of de opdracht wordt gegund op basis van de oorspronkelijke voorwaarden die zijn opgenomen in de raamovereenkomst (Hoe kunnen meerdere partijen betrokken worden bij een raamovereenkomst?, 2017). Bij raamovereenkomsten is eigenlijk twee keer sprake van 'gunnen'. Allereerst bij de aanbesteding van de raamovereenkomst en vervolgens bij het gunnen van de nadere opdrachten op basis van nadere overeenkomsten (Raamovereenkomsten, 2019).

Voor beide gevallen (één of meerdere partijen) kunnen er vooraf voorwaarden worden vastgesteld inzake de gunning van de opdrachten. Indien publieke organisaties, met meerdere Opdrachtnemers een raamovereenkomst wil sluiten, dient te worden gegund:

1. aan één van de Opdrachtnemers die is aangewezen volgens objectieve criteria en op grond van de reeds vastgestelde contractvoorwaarden (art. 33 lid 4a richtlijn 2014/24)
2. door een specifiek contract voor de uitvoering van werken, leveringen of diensten na een mini-gunningsprocedure (mini-competitie) tussen de Opdrachtnemers die partij zijn bij de raamovereenkomst (art. 33 lid 4b en lid 5 richtlijn 2014/24) (Hoe kunnen meerdere partijen betrokken worden bij een raamovereenkomst?, 2017).

Het tussentijds afhaken van contractpartijen kan worden ontmoedigd door een boetebeding op te nemen voor het niet uitdienen van de maximale contractstermijn. Wanneer gedurende de looptijd van een raamovereenkomst partijen afhaken, is het niet toegestaan om nieuwe partijen toe te laten tot deze overeenkomst. Het is daarom van belang om het aantal raamcontractanten niet te beperkt te houden. Bovendien kan er niet buiten de raamovereenkomst worden ingekocht, als een opdracht te vergeven is die valt binnen de scope van de raamovereenkomst. Te allen tijde dienen eerst de raamcontractanten in de gelegenheid worden gesteld om een (nadere) offerte uit te brengen (Raamovereenkomsten, 2019).

Veel Opdrachtgevers geven bij hun uitnodiging tot inschrijving aan dat de raming slechts een inschatting of indicatie betreft, aangezien van raamovereenkomsten bekend is dat deze bedoeld zijn voor situaties waarin vooraf niet precies valt in te schatten hoe groot de behoefte van de aanbestedende dienst is. Echter blijkt de behoefte vaak toch groter dan vooraf ingeschat. Deze flexibiliteit van een raamovereenkomst zorgt vervolgens voor ontevredenheid bij inschrijvers, zowel in de aanbestedingsfase als in de uitvoeringsfase. In een recente uitspraak van het Europees Hof van Justitie voor de Europese Unie is niet alleen bepaald dat deze praktijk strijdig is met het aanbestedingsrecht, maar is ook een heldere inkadering gegeven voor het plaatsen van raamovereenkomsten. De belangrijkste punten:

- De maximale waarde van leveringen en/of diensten moet vooraf worden vermeld
- Zodra de maximale hoeveelheid leveringen of diensten is bereikt sorteert de overeenkomst geen effect meer en moet er opnieuw worden aanbesteed
- De maximale hoeveelheid geldt niet alleen voor de oorspronkelijk aanbestedende dienst, maar óók voor een eventuele aanbestedende dienst die zich later bij de oorspronkelijke aanbesteder heeft aangesloten (Nieuwe regels voor inkopen via raamovereenkomsten, 2019).

PERCEEL

Publieke organisaties mogen opdrachten verdelen in percelen (art. 46 lid 1 aanbestedingsrichtlijn 2014/24). Een perceel is een afzonderlijk onderdeel van een grotere opdracht. Een voorbeeld is het opdelen van een opdracht voor de dienstverlening voor onderhoud van gebouwen in verschillende percelen. Publieke organisaties kunnen er zo voor zorgen dat bepaalde expertises op specifieke onderdelen van een opdracht kunnen inschrijven. Bovendien krijgt het MKB[1] op die manier meer kans bij het inschrijven op een opdracht (Percelen, 2017). Aanbestedende diensten moeten overigens wel waken voor een mogelijke onrechtmatige splitsing van een opdracht. Splitsen met als doel aan de Europese drempelbedragen te ontkomen is verboden (art.5 lid 3 richtlijn 2014/24). Daarnaast zijn publieke organisaties verplicht te vermelden wat de voornaamste redenen zijn voor het besluit om een opdracht niet in percelen op te delen (art. 46 lid 1), zodat zij motiveren dat de opdracht niet onrechtmatig is samengevoegd (Percelen, 2017).

PRESTATIEMETEN

Bij de uitvoering van overeenkomsten wordt bij een aantal publieke organisaties ook de kwaliteit van de samenwerking met de Opdrachtnemer gemeten. Prestatiemeten is een manier om de kwaliteit van de samenwerking met de markt te meten en maakt vaak deel uit van het contractmanagement. De belangrijkste voordelen van het prestatiemeten zijn: vermindering van faalkosten, voorkoming van miscommunicatie en kwaliteitsverbetering tijdens de uitvoering (Prestatiemeten/Past Performance, 2019).

[1] Midden- en Kleinbedrijf

KENNIS UIT DE MARKT/LEREND VERMOGEN

Een geoliede samenwerking is vereist voor integrale projecten. Alleen door dezelfde taal te spreken, processen op dezelfde manier door te voeren, op dezelfde manier tot dezelfde besluiten komen én op dezelfde manier te denken en te werken, komen er oplossingen voor problemen waar de Opdrachtgever zelf wellicht nog niet eens aan heeft gedacht (De kracht van integrale samenwerking in de waterbranche, 2019). Kennis delen stimuleert procesverbetering en -optimalisatie, waarmee nieuwe technieken en werkwijzen sneller zijn aan te leren en over te dragen. Om effectief kennis te delen moet je samenwerken. (Kennisdeling binnen organisaties, 2019).

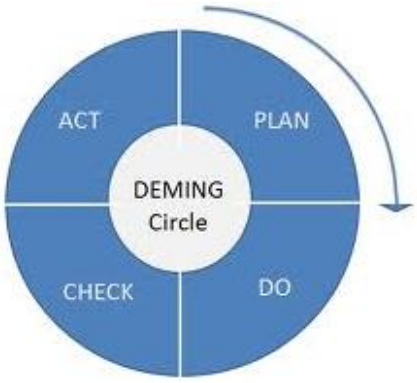
PAST PERFORMANCE

Sommige aanbestedende diensten gebruiken de resultaten van prestatiemetingen van eerdere overheidsopdrachten bij het selecteren van marktpartijen bij een opvolgende overheidsopdracht. In de praktijk staat dit ook bekend als Past Performance. Een Past Performance-score kan ook enkel gebaseerd zijn op de eindevaluatie van de opdracht in plaats van een geheel Prestatiemeten-traject. In tegenstelling tot Prestatiemeten gaat het bij Past Performance om de harde kant van de samenwerking, namelijk de geleverde prestatie. Met andere woorden de aanbestedende dienst kijkt in hoeverre de opdrachtnemer de bij inschrijving gemaakte beloftes heeft waargemaakt (Prestatiemeten/Past Performance, 2019).

Het gebruik van Past Performance-scores in een Europese aanbestedingsprocedure is vrij omstreden. Ten eerste kunnen Past Performance scores niet als een selectiecriterium worden gebruikt, maar slechts als een facultatieve uitsluitingsgrond. Het is in het kader van het gelijkheidsbeginsel niet toegestaan om een bedrijf op basis van beoordelingen uit het verleden meer of minder kans te geven om zich te kwalificeren of de opdracht binnen te halen. Wel mag er worden gezegd of een bedrijf al dan niet mee mag doen in een aanbesteding op grond van aanzienlijke tekortkomingen in eerdere overheidsopdrachten. Bij meervoudige onderhandse procedures kunnen prestatiemetingen wel worden meegewogen, mits deze objectief zijn vastgesteld. Een aanbestedende dienst moet op basis van objectieve criteria kunnen motiveren waarom een bepaalde marktpartij wordt toegelaten tot een procedure (Prestatiemeten/Past Performance, 2019).

DEMING CIRKEL

De Deming cirkel, of ook wel de PDCA-cyclus, is een krachtige verbetermethode om de kwaliteit en de prestaties van een organisatie te verbeteren. De kwaliteitscirkel bestaat uit vier opeenvolgende stappen: Plan, Do, Check en Act. Er wordt een plan gemaakt, dit wordt uitgevoerd, er wordt gecheckt of het plan goed is uitgevoerd om vervolgens de ambities of uitvoering bij te stellen (Deming cirkel, 2019).



FIGUUR 3; DEMING CIKEL/PDCA-CYCLUS

VERDYGO

"*Verdygo is een door WBL ontwikkelde nieuwe ontwerp- en bouwtechniek voor een innovatieve, modulaire*[1] *en duurzame rioolwaterzuiveringsinstallatie.*" Hierbij staat centraal het zuiveren op maat, tegen zo laag mogelijk kosten en tegelijkertijd flexibel in kunnen spelen op technologische, demografische of klimatologische ontwikkelingen. De kern van Verdygo is de modulaire manier van ontwerpen en bouwen met behulp van bestaande en nieuwe technologieën. WBL heeft ervoor gekozen om de eigen rioolwaterzuiveringsinstallaties geleidelijk te vervangen om Verdygo daadwerkelijk vorm te kunnen geven. Hierbij is het uitgangspunt dat de bouw wordt verzorgd door externe marktpartijen, onderhoud en beheer ligt bij WBL. Verdygo BV is een zelfstandig werkbedrijf van WBL voor kennisexploratie en kennis uitwisseling met private partijen in binnen- en buitenland (Verdygo, 2015).

ONTWERPTEAM

Hoewel 'ontwerpteam' en 'bouwteam' veelvuldig door elkaar wordt gebruikt, bedoelt eenieder hetzelfde. Echter dekt 'ontwerpteam' meer de lading, omdat het team samenwerkt in de ontwerpfase van het project. Bij een ontwerpteam is sprake van samenwerking tussen Opdrachtgever, diens adviseur(s) en een vertegenwoordiger van de uitvoerende partij (een bouwbedrijf). Het doel van de samenwerking is het maken van een ontwerp voor het door de Opdrachtgever gewenste project. De grootste voordelen van een ontwerpteam zijn, dat al in de ontwerpfase deskundigen bij betrokken zijn en er geen discussie over meerwerk ontstaat, omdat de Opdrachtnemer zelf verantwoordelijk is (Bouwteam , 2018).

TRADITIONELE AANPAK

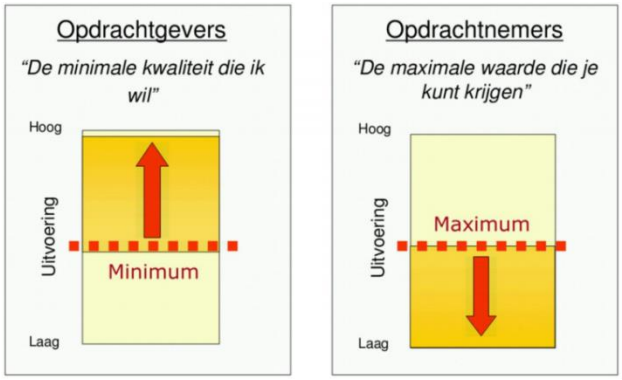
Bij de traditionele aanpak is er vaak sprake van een vechtcontract. *"Een vechtcontract is een contract dat is ontstaan door felle concurrentie tussen Opdrachtnemers."* Opdrachtnemers voelen zich genoodzaakt om door de (te) felle concurrentie en het beperkte aantal opdrachten een té lage prijs te bieden. Daarbij neemt de Opdrachtnemer veel risico's op zich om toch het werk naar zich toe te trekken. Echter moet het bedrijf van de Opdrachtnemer nog wel zijn bestaansrecht verdienen en probeert daarom de lage prijzen te compenseren. Na het sluiten van het contract probeert de Opdrachtnemer een marge te creëren door de contracten te heronderhandelen en meerwerk te declareren. Vechtcontracten komen voornamelijk in de bouw voor (Vechtcontract, 2015). Anderzijds, in geval van een markt waarbij veel werkaanbod is, is er het risico dat er geen aanbiedingen komen, of dat de aanbiedingen veel hoger zijn dan reëel. Hierdoor kunnen aanbiedingen mislukken en wordt er geen werk meer uitgevoerd. (De bouw kan aan de vraag niet voldoen - sommige bedrijven gaan zelfs aan hun succes ten onder, 2018)

[1] Een modulaire installatie is een constructiesysteem waarbij veel onderdelen uitwisselbaar zijn met diverse modellen. (Modulair, 2016)

"*De interactie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer zit boordevol verspillende activiteiten in het traditionele inkoopproces.*" Buiten het feit dat de Opdrachtgever veel tijd besteedt aan het op papier zetten wat de Opdrachtnemer als expert al lang weet, wordt de Opdrachtgever ook beperkt door wat hij niet weet en dus niet kán uitvragen bij zijn Opdrachtnemers. Bovendien werken alle gegadigden dikke rapporten uit, terwijl er maar één de opdracht zal verwerven. "*Verspilling van tijd, geld en energie voor alle kandidaten minus één!*" Is de keuze eenmaal gemaakt (meestal gebaseerd op prijs, niet op meerwaarde) dan besteedt de Opdrachtgever veel tijd aan het opstellen en bewaken van een gedetailleerd contract. "*Niet zelden is aan beide zijden van de tafel een contractmanager nodig om toe te zien op de naleving ervan en zijn juristen nodig om verschillen van inzicht uit te vechten. Ook dit kan sneller en slimmer!*" (Traditionele inkoop lean bekeken, 2014).

"*Traditioneel tenderen zorgt voor 'win-lose'-scenario's.*" (Kashiwagi, 2013)

Bij een traditionele aanbesteding is er geen sprake van een gemeenschappelijk doel voor Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Sterker nog, regelmatig komt die minimale kwaliteit die de Opdrachtgever wil niet overeen met de maximale waarde die de Opdrachtnemer kan geven voor de afgesproken prijs. Zie de afbeelding hiernaast.



FIGUUR 4; MINIMUM KWALITEIT VS. MAXIMALE WAARDE

Bouwbedrijven willen minder risico's dragen in grote aanbestedingsprojecten. Ook willen ze, wanneer ze een aanbesteding verliezen, 80% van de kosten voor het maken van plannen vergoed krijgen (Bouwsector is risicovolle aanbestedingen zat , 2019). Van Wijngaarden stelt dat inmiddels alle bouwbedrijven problemen van aanbestedingsprocedures hebben ondervonden. Hij geeft aan dat ze tijdens de crisisjaren daar weinig aan konden doen, omdat het niet accepteren van risico's toen betekende dat je zonder werk kon komen te zitten. Nu staat de bouwsector er beter voor en kan het zich veroorloven om risicovolle projecten te laten lopen. Hoewel de afgelopen paar jaar aanbestedingsprocedures van de overheid enigszins positief zijn veranderd, zijn er toch nog steeds kritiekpunten. Bouwers krijgen nu bijvoorbeeld soms een boete wanneer projecten niet op tijd geleverd worden (Bouwsector is risicovolle aanbestedingen zat , 2019).

Directeur Erik Wagener van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is ook geen voorstander van integrale contracten waarbij partijen niet of nauwelijks samenwerken en Opdrachtgever en Opdrachtnemer snel in de vechtstand schieten. Vanaf volgend jaar moet het tempo voor dijkversterkingen naar 50 kilometer per jaar. Waterprojecten moeten sneller, goedkoper en innovatiever, maar tegelijkertijd droogt de capaciteit in de waterbouw op en stijgen de prijzen (Dijken nog lang niet veilig: 'Waterbouwers hebben last van koudwatervrees', 2019).

Bij de 'traditionele' manier van uitbesteden, krijgt de Opdrachtnemer documenten vol minimumeisen en specificaties mee. Dankzij die minimumeisen hoopt de Opdrachtgever controle te houden op een project, maar in werkelijkheid zorgen ze niet altijd voor het beste eindresultaat. Wanneer de praktijk er toch iets anders uit ziet of er ontstaan nieuwe ontwikkelingen, dan is het vaak lastig daarop in te spelen. "*De eisen liggen immers vast*" (Prestatiegericht inkopen - een modern alternatief, 2014).

NIEUWE AANPAK

Een nieuwe manier van werken is momenteel onderwerp van gesprek bij publieke organisaties. Hoewel iedere organisatie een andere invulling hieraan geeft, zijn er wel degelijk raakvlakken.

Project Stadsdijken Zwolle van waterschap Drents Overijsselse Delta heeft onlangs hun project opgeknipt met een mix van Best Value Procurement[1], alliantie en bouwteam. Daarin wordt eerst samen met de markt het ontwerp uitgewerkt en worden alle risico's afgewogen, daarna volgt fase 2 met de uitvoering. Hiervoor is transparant werken een voorwaarde. Aan het begin van een tender[2] kreeg Drents Overijsselse Delta meerdere vragen van twee gerenommeerde waterbouwers die de contractvorm wel erg open vonden en niet gewend waren alles zo te delen. "*Ongemakkelijk, griezelig transparant kregen we terug, maar ze hebben uiteindelijk wel meegedaan aan de tender"* (Droomcontract Stadsdijken Zwolle: 'Griezelig transparant', 2019). *"Toeleveranciers die van meet af aan zijn betrokken blijken dan ook bereid om tijd te stoppen in het meedenken over de beste oplossing binnen het beschikbare budget. In een traditionele aanpak gebeurt dat niet en wordt er puur op prijs geconcurreerd, waardoor kwaliteit niet altijd de hoogste prioriteit heeft"* (Hoeksema & Linnebank, 2012). Er wordt gebruik gemaakt van een vaste opslag van veertien procent voor winst, risico en algemene kosten. Na de ontwerpfase neemt het waterschap iets meer afstand en gaat de bouwcombinatie zelf aan de slag volgens de enkele voorwaarden uit het contract. De contour ligt vast, maar daarbinnen is ruimte voor de markt. *"Dan zitten we meer achterop de fiets. En dat was in de voorfase andersom*" vergelijkt directeur Van Raalten van het waterschap. Bovendien stelt Van Raalten dat je met optimale marktwerking niet per definitie de beste kwaliteit krijgt. "*Samen een project maken is beter voor het project, maar ook plezieriger voor alle partijen"* (Droomcontract Stadsdijken Zwolle: 'Griezelig transparant', 2019). "*Door vanaf het begin als waterschap en markt de krachten te bundelen, verwachten we zowel de technische als financiële risico's die zo'n project met zich meebrengt beter in de hand te houden*" (Dura Vermeer en Ploegam pakken bijzonder contract Stadsdijken Zwolle: Werken met open boekhouding, 2019).

Waterschap Drents Overijsselse Delta is in de veronderstelling dat zij uiteindelijk goedkoper uit zijn, omdat de voorfase goed is uitgewerkt en dit voor minder onzekerheid zorgt. De ervaring heeft hen geleerd dat Opdrachtnemers aan risico's een prijskaartje hangen (Droomcontract Stadsdijken Zwolle: 'Griezelig transparant', 2019). "*Durf met open boekhoudingen te werken en afspraken te maken over een vast rendement voor de aannemer. Dan is die angel eruit en hoeft niemand meer bang te zijn voor onbeheersbare budgetten of woekerwinsten. Samen verantwoording dragen zoals in een alliantie of bouwteam zorgt voor een beheersbaar en rustig proces*" (Dijken nog lang niet veilig: 'Waterbouwers hebben last van koudwatervrees', 2019).

[1] Zie theoretisch kader paragraaf 'literaire begrippen' voor prestatie-inkoop
[2] Een tender is een procedure waarbij door middel van inschrijving getracht wordt een bepaalde dienst of product te verkrijgen, die op basis van factorenafweging wordt verleend of verstrekt (Tender (economie), 2015)

De overheid en markt moeten veel meer energie steken in het maken van goede afspraken over de inrichting van de samenwerking. Chris Jansen, hoogleraar privaatrecht met als voornaamste rechtsgebieden aanbestedingsrecht en (bouw)contractenrecht aan de Vrije Universiteit stelt, dat het juridisch kader handelingsruimte biedt, maar dat deze wel benut moet worden. Hoewel men het budget al bij de start van het project wil vastleggen, worden er tegelijkertijd geen afspraken gemaakt over het handelen bij problemen. "*Overheid en markt moeten veel meer energie steken in het maken van goede afspraken over de inrichting van de samenwerking. Het liefst zo vroeg mogelijk – in de pre-tenderfase. Als je dan goede keuzes maakt over het contracteringsproces, heb je al een wereld gewonnen. Daar is wel durf voor nodig. Het gaat niet meer om jouw probleem versus mijn probleem, maar om gezamenlijke risicobeheersing.*" Dit geeft de overheid en markt een prikkel om elkaar te helpen en informatie te delen. Dat kan spannend zijn, maar die ruimte is er binnen de juridische kaders. Jessie van der Linden, directeur inkoop en contractmanagement grote projecten en onderhoud bij Rijkswaterstaat, reageert hierop dat het zaak is om de vertrouwde traditionele manier van werken los te laten. "*We moeten ons kwetsbaar durven opstellen door de markt te vragen ons te helpen.*" Het gedrag van mensen is een belangrijk variabel in het succesvol maken van een nieuwe manier van werken. Zo stelt Van der Linden, "*Over de inhoud praten lukt ons wel. Maar gaat het om het veranderen van houding en gedrag, dan wordt het spannend. Maar juist daarover moeten we met elkaar het gesprek aangaan: hoe doen we het met elkaar?*" Theo Winter, lid Raad van Bestuur bij Dura Vermeer sluit zich hier bij aan: "*We moeten veel meer het "dappere gesprek" met elkaar durven voeren. En daarnaast: deel ook met elkaar wat goed gaat. Daar kunnen we veel van leren*" (Marktvisie: juridisch kader biedt handelingsruimte!, 2018).

Om structureel doelstellingen als bijvoorbeeld kostenverlaging te halen, is strategische samenwerking in de keten steeds meer noodzaak. In feite is de essentie van samenwerken elkaar begrijpen en vertrouwen. Dit moet uiteraard wel groeien. Je moet je gelijkwaardig opstellen ten opzichte van elkaar en doelen gemeenschappelijk maken. De verwachtingen moeten expliciet worden gemaakt, dit zal voor richting en houvast zorgen voor alle betrokkenen. Hierop volgend leg je zaken eenduidig en transparant vast, echter wel op het juiste moment. Als er in een te vroeg stadium over contracten en voorwaarden wordt gesproken kan dit averechts werken. Echter is het een grote uitdaging voor overheidsorganisaties om een strategisch partnerschap aan te gaan met meerdere partijen in het maatschappelijke veld. Allereerst dient een tender uit te worden geschreven, waarin een aantal drempelcriteria duidelijk benoemd worden. De vertrouwensbasis wordt hierdoor erg smal door het vasthouden aan deze criteria (Verdonk, 2017).

"*Een partner is een partij waarmee je een zakelijke klant/leveranciersrelatie hebt, met commitment voor een bepaalde periode, waarbij niet alleen informatie, maar ook risico's en investeringen worden gedeeld. Een partnership kan onder meer leiden tot kostenbesparing en een positieve ontwikkeling van de klanttevredenheid enerzijds en een groter marktaandeel en groei voor de leverancier anderzijds. Een partnership kenmerkt zich onder andere door gezamenlijke doelstellingen, het delen van informatie en risico's, het samen creëren van waarde, wederzijds vertrouwen en open en eerlijke communicatie."* Als beide partijen investeren in de samenwerking, levert het pas meerwaarde op (Zo bouw je een facilitair partnership, 2019).

VISIEDOCUMENT: 'DE WATERSCHAPSMARKT VAN DE TOEKOMST'

De waterschappen hebben enkele jaren geleden een traject ingezet naar een betere samenwerking met de markt en professionalisering van hun opdrachtgeverschap. De basis hiervoor is vastgelegd in het visiedocument 'De Waterschapsmarkt van de toekomst'. Onderstaande doelstellingen zijn o.a. vervat in dit visiedocument, met hierin bouwstenen voor de toekomst, waarin bouwstenen worden aangereikt om maximale waarde te realiseren, de mens centraal te stellen en te komen tot een gezonde bouwkolom (De waterschapsmarkt van de toekomst, 2016). Dit visiedocument is door WBL als doelstelling vastgesteld.

De marktvisie uit dit visiedocument benadrukt ook het belang van een eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten. Zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer moet hierbij uitgaan van een financieel gezond voorstel. "*Dus niet gaan voor het goedkoopste plan om daarna te ontdekken dat er beknibbeld is op allerlei posten. Dat vraagt van bouwers om met een gedegen plan te komen, maar ook van ons als Opdrachtgever om kritisch te zijn en verder te kijken dan het geboden kostenplaatje*," stelt Henkjan van Meer, beleidsadviseur opdrachtgeverschap van de Unie van Waterschappen (UvW) (Waarom koos waterschap voor minder contract?, 2019).

MAXIMALE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Maatschappelijke ontwikkelingen als klimaatverandering, technologische ontwikkelingen en burgerparticipatie zorgen continu voor veranderingen in de manier hoe projecten gerealiseerd worden en wat dit uiteindelijk oplevert. Deze ontwikkelingen vragen om een bewust duurzame afweging en goede verantwoording van bestede middelen en capaciteit. Een uitdaging om te komen tot nieuwe (innovatieve) inzichten, werkwijzen en producten, zodat met de beschikbare middelen en kennis een maximale maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd, zowel op korte als op lange termijn (De waterschapsmarkt van de toekomst, 2016). Deze ambitie resulteert in de volgende veranderopgaven:

Van	Naar
Verspreide specialistische kennis	Kennis integraal samenbrengen en delen
Losse innovaties	Structureel creëren van oplossingsruimte
Eenmalige samenwerkingen	Project overstijgend leren en professionaliseren
Standaard contracten	Maatwerk in uitvraag voor kennis en capaciteit
Focus op prijs/kwaliteit product	Focus op maatschappelijke waarde over levenscyclus

TABEL 2; MAXIMALE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

DE MENS STAAT CENTRAAL

De waterschapsmarkt staat midden in een door nieuwe technieken en communicatievormen snel veranderende samenleving. Partijen uit deze markt en hun medewerkers moeten en willen mee veranderen. Bij deze denkwijze past het centraal stellen van de mens. De mens die trots is op hetgeen gerealiseerd is en die de juiste kennis en vakmanschap heeft om te komen tot succesvolle projecten. De mens handelt vanuit vertrouwen en persoonlijke aandacht, die beloond wordt voor het benoemen van verbeteringen (De waterschapsmarkt van de toekomst, 2016). In de praktijk betekent dit, dat zowel Opdrachtgevers als Opdrachtnemers elkaar beter moeten leren kennen. Dan gaat het niet om een middag bijpraten met koffie, maar echt elkaars werkprocessen doorgronden (Waarom koos waterschap voor minder contract?, 2019). Deze ambitie resulteert in de volgende verander-opgaven:

Van	Naar
Nadruk op contract	Nadruk op contact (mensen en vakmanschap)
Hiërarchische relaties	Samenwerken o.b.v. gelijkwaardigheid en complementariteit
Handelen uit bedreigingen	Handelen vanuit kansen (o.b.v. vertrouwen)
Verkokering van kennis en kunde	Investeren in kennisopbouw en bekwaamheid

TABEL 3; DE MENS STAAT CENTRAAL

EEN GEZONDE BOUWKOLOM

De maatschappij ontwikkelt zich van autonoom opererende partijen naar georganiseerde samenwerkingsverbanden, waarbij partijen bewust keuzes maken voor projecten waar zij in bijdragen op basis van hun kwaliteiten. Daarom zien partijen de noodzaak voor (samen)werken aan producten en diensten die in de bouwkolom worden geleverd. Bovendien zien zij steeds meer op het benutten en verbinden van kennis en competenties door het organiseren van netwerken. Project overstijgend samenwerken en leren vanuit een serie van projecten wordt de komende jaren nog belangrijker. Gelijkwaardige samenwerking in bouwkolom op basis van transparante contractvorming, vertrouwen in elkaars bijdrage, begrip voor elkaars behoeften en belangen en een eerlijke risicoverdeling zijn daarbij essentieel (De waterschapsmarkt van de toekomst, 2016). Deze ambitie resulteert in de volgende veranderopgaven:

Van	Naar
Risico's verdelen	Risico's beheersen en beheersmaatregelen verdelen
Opschalen in de markt	Meer ruimte voor ketensamenwerking
Realiseren van projecten	Realiseren en verbinden van opgaven
Verliesgevend verdienmodel	Eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten

TABEL 4; EEN GEZONDE BOUWKOLOM

5. PRAKTIJKONDERZOEK

Voor het praktijkonderzoek zijn er acht interviews met werknemers van WBL afgenomen en vijf met Opdrachtnemers van WBL. Alle respondenten zijn betrokken geweest bij een aanbesteding die met de traditionele en/of met de nieuwe aanpak is uitgevoerd. Daarnaast is bij andere waterschappen getoetst in welke mate zij interesse hebben in een nieuwe aanpak en in hoeverre de nieuwe aanpak van WBL ook voor hen gunstig kan zijn. De volledige interviews zijn opgenomen in bijlage 5.

PRESTATIEMETING OPDRACHTGEVER EN OPDRACHTNEMER

Tijdens de interviews zijn eerst de voor- en nadelen van de traditionele- en nieuwe aanpak door de respondenten genoemd. Vervolgens zijn door middel van een schematische weergave cijfers gegeven voor de indicatoren, waarop de nieuwe aanpak vergeleken wordt. De prestatiemeting vindt plaats op basis van: product, tijd, geld, veiligheid en samenwerking. Deze indicatoren zijn door WBL vastgesteld, omdat op basis van deze indicatoren de prestatie-meting plaatsvindt.

In tabel 5 en 6 is te zien op welke punten de prestatiemeting heeft plaatsgevonden en zijn de resultaten van de interviews met respondenten van WBL en Opdrachtnemers weergegeven. Alleen indicatoren waarbij het cijfer voor de traditionele aanpak versus de nieuwe aanpak twee of meer punten verschilt worden toegelicht, dit wordt aangemerkt als een relatief groot verschil.

Indicatoren	Projectgerelateerd	Rapportcijfer Traditioneel	Rapportcijfer Nieuw	Verschil
Product	Doeltreffend	6,5	8,8	2,3
	Standaardisatie	5,1	8,3	3,2
	Kwaliteit	6,4	8,3	1,9
	Innovatie	5,1	8,0	2,9
	Duurzaamheid	5,9	7,7	1,8
	Minder fouten	5,3	8,1	2,8
	Integraliteit ontwerp/onderhoudbaarheid	6,0	8,1	2,1
	Lerend vermogen	5,9	8,0	2,1
Tijd	Beschikbaarheid	7,4	8,3	0,9
	Doorlooptijd	6,5	8,5	2,0
Geld	TCO	6,2	7,8	1,6
	Meerkosten	5,6	7,8	2,2
	Tenderkosten OG + tenderkosten van ON	5,4	7,5	2,1
	Interne voorspecificatie kosten (OG)	6,8	7,5	0,7
	Ontwerpkosten	6,7	7,7	1,0
	Onderhoud/export kosten	5,5	7,5	2,0
	Minder faalkosten	5,8	7,7	1,9
	Kosten inhuur extern	6,0	8,3	2,3
Veiligheid	Ontwerp veilig maken/passieve veiligheid	6,5	7,6	1,1
	Aantal keren stilleggen werk	5,4	7,8	2,4
Samenwerking	Procedures	6,5	7,5	1,0
	Sfeer/beleving	6,3	8,3	2,0
	Kennis bundelen/uitnutten	5,3	8,4	3,1
Totaal:		6,0	8,0	2,0

TABEL 5; RESULTATEN OPDRACHTGEVER (WBL)

Doeltreffendheid, innovatie, minder fouten, integraliteit ontwerp en lerend vermogen geven een relatief groot verschil weer. Voor al deze indicatoren geldt dat door het aan de voorkant al samenkomen en samenwerken van Opdrachtgever en Opdrachtnemer het resultaat is toegenomen. Standaardisatie treedt meer op, omdat een langdurige partnerschap ervoor zorgt dat de partijen beter op elkaar ingespeeld raken en bij elk volgend project de kennis van vorige projecten gebruikt kan worden. Er wordt kennis gedeeld en daardoor wordt 'het probleem' vanuit verschillende invalshoeken gezien. Bovendien wordt hierdoor ook meer voldaan aan het Verdygo-principe, waar standaardisatie, innovatie, duurzaamheid en lerend vermogen onderdeel van zijn. Uiteindelijk leidt dit alles tot minder kosten.

De doorlooptijd en tenderkosten van aanbestedingen zijn drastisch afgenomen, omdat niet telkens het gehele aanbestedingsproces hoeft doorlopen te worden. Een reductie van meerkosten, onderhoud/exportkosten en kosten voor inhuur extern vindt plaats, omdat deze (risico)kosten al in de ontwerpfase zijn meegenomen en er verschillende ervaringsdeskundigen naar kijken.

Indicatoren	Projectgerelateerd	Rapportcijfer traditioneel	Rapportcijfer nieuw	Verschil
Product	Doeltreffend	6,1	8,2	2,1
	Standaardisatie	6,6	7,8	1,2
	Kwaliteit	6,3	8,4	2,1
	Innovatie	4,8	8,2	3,4
	Duurzaamheid	5,8	8,0	2,2
	Minder fouten	5,5	8,3	2,8
	Integraliteit ontwerp/onderhoudbaarheid	5,2	8,4	3,2
	Lerend vermogen	4,4	8,4	4
Tijd	Beschikbaarheid	6,2	6,6	0,4
	Doorlooptijd	5,4	8,8	3,4
Geld	TCO	6,2	8,0	1,8
	Meerkosten	6,0	8,0	2
	Tenderkosten OG + tenderkosten van ON	4,4	7,6	3,2
	Ontwerpkosten	6,2	7,8	1,6
	Onderhoud/export kosten	6,0	8,3	2,3
	Minder faalkosten	4,9	8,0	3,1
	Kosten inhuur extern	5,9	8,0	2,1
Veiligheid	Ontwerp veilig maken/passieve veiligheid	7,1	8,0	0,9
	Aantal keren stilleggen werk	7,4	8,0	0,6
Samenwerking	Procedures	6,5	7,0	0,5
	Sfeer/beleving	5,6	8,4	2,8
	Kennis bundelen/uitnutten	5,0	8,4	3,4
Totaal:		5,8	8	2,2

TABEL 6; RESULTATEN OPDRACHTNEMER

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat er nauwelijks sprake is geweest van het stilleggen van een werk bij de traditionele aanpak, (vooralsnog) is dit ook nog niet gebeurd bij projecten, waarop de nieuwe aanpak van toepassing was. Momenteel wordt er na elke fase een tevredenheidsonderzoek gehouden onder de partijen, waarbij de sfeer/beleving centraal staat. De resultaten hiervan zijn vrijwel allemaal positief.

Onderstaand figuur weergeeft de voor- en nadelen van de traditionele- en nieuwe aanpak op basis van de interviews.

	Traditioneel	Nieuw
Voordelen	- Duidelijk gekaderd - Maximale marktwerking - Eenvoudige aanbesteding	- Kennis uit de markt - Langdurige relatie - Standaardisatie en uniformiteit - Innovatie - Open- en transparante houding - OG en ON zijn gelijkwaardig in samenwerking - Reductie van tenderkosten - Kortere doorlooptijd - Voorzien van risico's
Nadelen	- Grote risico's - Geen ruimte voor innovatie en standaardisatie - Geen gebruik van kennis v/d markt - Na gunning geen aanpassing meer mogelijk - Dubbel werk - 'Goedkope rommel' - Instabiele winst- en verlieslijn (ON) - Hoge tenderkosten - Lange doorlooptijd - Geen zekerheid van werk (ON)	- Zeer persoonsafhankelijk - Weinig formalisatie - Beperkte marktwerking - Op langere termijn resultaat - Terugvallen op oud gedrag in spannende situatie - Veranderen van mind-set - Geen continuïteit van projecten (ON)

TABEL 7; VOOR- EN NADELEN VAN TRADITIONELE- EN NIEUWE AANPAK

TRADITIONELE AANPAK

De traditionele aanpak werd veelvuldig gebruikt voor de implementatie van de nieuwe aanpak. Momenteel lopen er nog enkele projecten waarbij de traditionele aanpak van toepassing is. Onderstaand zijn de ervaringen van de traditionele aanpak van in totaal dertien interviews met de Opdrachtgever (WBL) en Opdrachtnemers te lezen.

KENNIS UIT DE MARKT EN LEREND VERMOGEN

Aanbesteden met de traditionele aanpak is een eenzijdig proces. De Opdrachtgever schrijft in een bestek alle eisen tot in detail voor en vervolgens komt de Opdrachtnemer pas aan bod in de uitvoeringsfase. De Opdrachtnemer kijkt vanuit een ander blikveld naar het bestek, waardoor er de nodige discussies ontstaan over de 'de oplossing van het probleem'. Bovendien pretendeert de Opdrachtgever de kennis in huis te hebben en schrijft deze de markt voor wat zij moet gaan leveren, waardoor er nauwelijks ruimte voor innovatie is. Echter, de markt ontwikkelt zich veel sneller en bezit juist over veel deskundigheid. De kans is groot dat de markt betere en goedkopere oplossingen heeft, waarvan de Opdrachtgever nog niet op de hoogte is. Nadat de opdracht is gegund kan er weinig meer aan het ontwerp worden aangepast, omdat dit niet eerlijk is tegenover de andere inschrijvers die de opdracht niet hebben gekregen.

Naast het feit, dat er geen gebruik wordt gemaakt van de kennis van de markt, wordt bij de traditionele aanpak ook veel werk dubbel gedaan. Vandaar dat Opdrachtnemers met andere 'goedkope rommel' komen, die ondanks dat ze voldoen aan de eisen van de Opdrachtgever, leiden tot eindproducten die de Opdrachtnemer niet voor ogen had, met als gevolg kostenintensief onderhoud. Een Opdrachtnemer geeft tijdens het interview aan dat de Opdrachtgever een budget krijgt, een aanbesteding gaat doen en uiteindelijk blijkt dat het budget niet toereikend genoeg is.

"Er is geen ruimte voor innovatie. We timmeren het dicht en zeggen wat wij willen." (OG)

Binnen de traditionele aanpak is er geen ruimte voor project overstijgend leren, omdat de Opdrachtnemer telkens opnieuw zijn best moet doen om een opdracht binnen te halen. Om deze reden is er ook weinig ruimte voor standaardisatie. Momenteel wordt innovatie vanuit de Opdrachtgever nog tegengehouden, soms naar eigen zeggen wegens de vele voorschriften. Hoewel de kwaliteit constant is, vindt hier geen verbetering in plaats, simpelweg omdat er geen prikkel is om als Opdrachtnemer de opdracht nog beter te maken. "*De Opdrachtnemer is totaal niet geïnteresseerd of het geleverde product gaat werken. Ze lezen eigenlijk het bestek en prijzen af wat de Opdrachtgever bedacht heeft.*" Hierbij is een minimale inspanning en meedenkniveau vereist. Opdrachtnemers zijn niet bereid om tijd en kennis te investeren, als zij geen garantie hebben of er in de toekomst meer projecten zullen volgen.

FINANCIEEL

Er is sprake van een maximale marktwerking, omdat de goedkoopste Opdrachtnemer die aan de eisen voldoet de opdracht krijgt gegund. Hierdoor ontstaat een hoge vechtersmentaliteit tussen Opdrachtnemers. Zodoende dat de kans groot is dat een Opdrachtnemer die de meeste fouten maakt de opdracht krijgt, omdat zij de laagste prijs aanbieden waaraan grote risico's kleven. Sterker nog, volgens de Opdrachtnemers liggen deze risico's vaak heel bewust bij de Opdrachtnemer. Vanwege de extreem lage marges zien Opdrachtnemers een erg instabiele winst- en verlies lijn. Opdrachtnemers stellen dat de traditionele aanpak alleen voordelig is voor de Opdrachtgever, omdat zij de laagste prijs krijgen, maar dat er voor de Opdrachtnemer geen voordelen aan zitten. Overigens is het wel makkelijker om inschrijvers met elkaar te vergelijken, vanwege eenheidsprijzen die gedefinieerd zijn.

Ondanks de goedkope aanbiedingen proberen Opdrachtnemers uiteraard geld over te houden, echter is dit niet mogelijk binnen de extreem lage marges. De Opdrachtnemer werkt op of zelfs onder de grenzen, waardoor er veel discussie ontstaat over meer- en minderwerk. Bovendien is het volgens de Europese Aanbestedingsregels niet toegestaan om het bestek na het ontwerp te wijzigen.

"Wanneer je als Opdrachtgever in het bestek iets vergeten bent, kan een aannemer zeggen: 'Prima, gaan we doen! Maar dat wordt meerwerk, dus betalen!'"

In andere branches is het dusdanig drukker geworden dat Opdrachtnemers zich inmiddels in de luxe positie bevinden, waarin zij vrijwel alleen nog projecten aannemen die met een nieuwe aanpak zal worden uitgevoerd. De economische groei in de bouw is hier mede verantwoordelijk voor, waardoor Opdrachtnemers de waterschapsmarkt laten liggen en meer gaan werken voor de (overspannen) woningbouw.

VASTLEGGING

Als het om een eenvoudige aanbesteding gaat waar de Opdrachtgever alle kennis over bezit, kan deze uitstekend worden aanbesteed door middel van de traditionele aanpak. Voor een eenvoudige aanbesteding is de kennis van de markt niet noodzakelijk en kan de traditionele aanpak juist heel gunstig zijn. Het is sterk afhankelijk van de complexiteit, omvang, tijd, risico en Opdrachtnemer of de traditionele aanpak succesvol is. Een eenvoudige aanbesteding hoeft niet per definitie samen te gaan met een lage opdrachtwaarde. Veel Opdrachtgevers beschrijven de traditionele aanpak als 'duidelijk gekaderd', waarbij de Opdrachtgever precies weet waar hij naartoe gaat en wat hij uiteindelijk gaat krijgen, doordat alles is vastgelegd. In feite is de procedure van de traditionele aanpak vastgelegd in het contract. Overigens, zijn er wel hoge tenderkosten aan verbonden voor de Opdrachtnemer, omdat het verwoorden van kwalitatieve aspecten in een Plan van Aanpak veel tijd en energie kost.

RISICO'S

Zonder al te weten of je de opdracht gegund krijgt, moet er al veel worden geïnvesteerd door de Opdrachtnemer. Hoge faalkosten zijn het gevolg van het vele papierwerk, omdat er altijd wel iets over het hoofd werd gezien. De Opdrachtnemer leest het bestek in hoofdlijnen, want er is gewoonweg niet genoeg tijd om het helemaal door te nemen. De risico's worden geraamd op een algemeen bedrag, dus of de Opdrachtgever betaalt te veel of de Opdrachtnemer kan de kosten van de risico's niet dekken. Daarnaast is er bij de traditionele aanpak geen zekerheid van werk voor de Opdrachtnemer, dit betekent dat de risico's afhankelijk van de marktomstandigheden worden afgeprijsd.

Hoewel het merendeel van de respondenten stelt dat bij de traditionele aanpak wel eens sprake is geweest van het stilleggen van een werk, geeft het merendeel ook aan dat de passieve veiligheid wel altijd in orde is.

DOORLOOPTIJD

De Opdrachtnemer stelt dat zij binnen korte tijd moeten inschrijven op een aanbesteding met de nodige werkzaamheden van dien. Er wordt bij de traditionele aanpak veel meer in uren geknepen dan bij de nieuwe aanpak, wat uiteraard invloed heeft op de kwaliteit. De beschikbaarheid van Opdrachtnemers is relatief hoog, doordat alleen Opdrachtnemers die beschikbaar zijn zich inschrijven op een aanbesteding.

NIEUWE AANPAK

De nieuwe aanpak wordt sinds 2018 toegepast bij WBL. Momenteel bevindt zich één project in de uitvoeringsfase. Overige projecten waar respondenten hun ervaringen op baseren, bevinden zich op het moment van onderzoek nog in de ontwerpfase.

KENNIS UIT DE MARKT/LEREND VERMOGEN

De nieuwe aanpak is een goede oplossing om project overstijgend te werken en de kennis van Opdrachtgever en Opdrachtnemer te bundelen, echter kan WBL hierin nog wel eens terughoudend zijn. Daarnaast biedt het mogelijkheden om verder te gaan in standaardisatie en uniformiteit vanwege de langdurige relatie en doordat er al aan de voorkant met elkaar wordt gezeten. Op een constructieve wijze wordt het ontwerp samen met de Opdrachtnemer uitgewerkt, waardoor de kennis van beide partijen wordt benut. Als de kennis en kunde van anderen wordt toegelaten, leidt dit automatisch tot meer innovatie en staan de uitgangspunten van het Verdygo-principe meer centraal. Gedurende het project wordt er genoteerd wat men leert, hier komen vervolgens acties uit en wordt bij de volgende projecten gebruikt en ook gedeeld met de andere raamcontractanten.

"Opdrachtnemer houdt voor ogen waarin Opdrachtgever doordraaft, er wordt dus een gezonde spiegel voorgehouden."

De raamovereenkomsten zorgen ervoor dat er een langdurige relatie wordt aangegaan, waardoor men meer op elkaar ingespeeld raakt. De Opdrachtnemer is hierdoor meer gedreven om goed te presteren, omdat zij in de toekomst nog meer zullen gaan samenwerken. Een open en transparante houding en oude patronen durven los te laten is hierbij vereist. De Opdrachtgever en Opdrachtnemer zitten gelijkwaardig aan tafel en zijn samen verantwoordelijk voor het ontwerp, waardoor er gelijktijdig vragen gesteld kunnen worden vanuit de Opdrachtnemer en gecontroleerd kan worden of het product voldoet aan de wensen van de Opdrachtgever.

"Eigenlijk mag er geen Opdrachtgever en Opdrachtnemer meer gezegd worden, omdat daarmee de hiërarchie tussen de partijen nog eens extra benadrukt wordt."

Na het afronden van de ontwerpfase is er consensus, waardoor er veel minder discussie ontstaat in de realisatiefase, omdat dit in de voorbereidingsfase al is meegenomen. Gedurende de samenwerking is 'vertrouwen' het sleutelwoord, het is daarom belangrijk om hier op te sturen. Momenteel worden de partijen gesteund door een gedragscoach die deze samenwerking begeleidt. Dit zijn trainingen waarbij er een de-escalatieplan wordt gemaakt en een gedragscoach het team ondersteunt op het proces van samenwerking, waarbij transparantie en gelijkwaardigheid belangrijke factoren zijn. Overigens blijft het zeer persoonsafhankelijk of de nieuwe aanpak voor succes zorgt. Standaard vinden er na projecten prestatie-metingen plaats waarbij elkaars gedrag wordt beoordeeld.

Een valkuil voor het werken in ontwerpteams is het ontwerpen tot in de kleinste details, juist omdat er niks is vastgelegd. Tussen Opdrachtnemers zijn de meningen verdeeld in welke mate concurrenten in het ontwerpteam open en transparant optreden. Vaak is dit afhankelijk van de mate waarin innovatie een rol speelt tijdens de aanbesteding. Bovendien wanneer er niet genoeg projecten zijn voor alle raamcontractanten, belemmert dit ook de open en transparante houding van Opdrachtnemers.

"Als je drie raamcontractanten hebt die iets moois willen bouwen en ze hebben alle drie hun schoentje gezet en een liedje gezongen. En vervolgens krijgt er maar één van de drie een legodoos, kun je samenwerking echt vergeten." (ON)

FINANCIEEL

De marktwerking bij de nieuwe aanpak is erg beperkt, zeker wanneer alle Opdrachtnemers elkaar kennen. Er wordt minder over financiën gediscussieerd, omdat er in de voorbereidingsfase afspraken zijn gemaakt over de risico's. Tussen de Opdrachtgever en Opdrachtnemer zijn de meningen verdeeld wat betreft een strijd tussen concurrenten om een opdracht binnen te halen. Men wilt intern bij WBL heel snel resultaat zien, echter zal zich op langere termijn laten blijken in welke mate de nieuwe aanpak daadwerkelijk kostenverlagend is.

"Kosten zijn een afgeleide; als het ergens anders niet goed zit, zal dat invloed hebben op de financiën."

Uiteraard ligt de focus wel op de kosten, omdat WBL zich moet verantwoorden naar het bestuur. WBL is tenslotte een overheidsinstantie. Bij de nieuwe aanpak wordt er meer gekeken welk product in zijn levenscyclus het goedkoopst is op basis van materiaalkeuze, onderhoudbaarheid en beschikbaarheid. Volgens een respondent van de Opdrachtgever, vreest WBL nog te veel dat ze te veel gaat betalen als ze één opdracht bij één Opdrachtnemer neerleggen. Een groot voordeel voor Opdrachtgever én Opdrachtnemer is de reductie van tenderkosten; Opdrachtgever hoeft geen uitgebreide bestekken meer te schrijven en de Opdrachtnemer geen uitgebreid Plan van Aanpak. Bovendien worden de ontwerpkosten ook aanzienlijk verlaagd, omdat er gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise en er niet dubbel naar wordt gekeken door ervaringsdeskundigen. De kosten voor het inhuren van externen zoals een ingenieursbureau zijn drastisch afgenomen, omdat de Opdrachtnemer nu al de expert is. Daarnaast wordt er gewerkt met 'open book' ramingen en vastgestelde tarieven voor algemene kosten, risico opslagen en winst.

"Nu hebben we nog wat leergeld, en moeten we de neus nog in dezelfde richting zetten."

VASTLEGGING

Bij de nieuwe aanpak is er minder vastgelegd, doordat er veel wordt gewerkt op basis van vertrouwen. Iets dergelijks als een handboek, waarin precies beschreven staat hoe WBL de samenwerking voor ogen heeft is er tot op heden niet, dit is nog in ontwikkeling.

RISICO'S

Afhankelijk van het contract kunnen verantwoordelijkheden veel beter toegewezen worden, waarbij risico's maar ook kansen beter kunnen worden benut. Wanneer men al aan de voorkant bij elkaar zit, kan er ook beter worden ingespeeld op risico's. Hoewel er altijd wel onvoorziene omstandigheden optreden, kan er wel in de voorbereidingsfase al worden besproken hoe er in deze situatie zal worden gehandeld. Daarnaast worden risico's samen gedragen en samen opgelost. Veel respondenten geven overigens aan dat in spannende situaties een kans is op terugvallen op oud gedrag.

DOORLOOPTIJD

De doorlooptijd kan drastisch worden verkort, onder andere omdat er niet telkens opnieuw moet worden aanbesteed. Door sneller te acteren, wordt de flexibiliteit verhoogd en kan er meer met de capaciteit worden gespeeld. Echter moet er door de Opdrachtgever sneller een keuze worden gemaakt voor één van de partijen binnen de raamovereenkomst (mini-competitie), wanneer zich een opdracht voordoet. De doorlooptijd is weliswaar korter geworden, maar dit kan nog korter wanneer de OG snel knopen doorhakt. Bovendien voelt niemand zich echt verantwoordelijk voor het contract.

OVERIG

De factor 'mens' is eigenlijk bij zowel de traditionele- als nieuwe aanpak het belangrijkst om de aanbesteding tot een succes te maken. Het is voornamelijk te wijten aan het veranderen van de mind-set, waardoor de nieuwe aanpak soms nog wat stroef verloopt.

"WBL zou wat zakelijker kunnen optreden. Wanneer een opdracht naar één Opdrachtnemer gaat, zijn ze bang dat de hele markt vervolgens staat te kijken. Maar als jij dit kan verkopen dat die Opdrachtnemer door middel van lerend vermogen dit steeds goedkoper kan, ben je juist naar je burgers heel verantwoord bezig." (ON)

De nieuwe aanpak is voor Opdrachtnemers een reden om specifiek samen te werken met desbetreffende Opdrachtgever, omdat zij dan zelf mee mogen denken met de opdracht. Opdrachtnemers hebben verschillende ervaringen in welke mate WBL vooroploopt met de nieuwe aanpak ten opzichte van andere waterschappen, daarnaast is er verschil in perceptie of de raamovereenkomst onderdeel is van de nieuwe aanpak.

FINANCIËLE SITUATIE

Momenteel zijn er van twee projecten met de nieuwe aanpak de kosten (incl. BTW) bekend [redacted]. Bij de traditionele aanpak zijn er zes projecten binnen dit segment uitgevoerd. Wanneer dit herleid wordt tot één project, kan er worden vastgesteld dat er een besparing heeft plaatsgevonden van [redacted]. Hierbij is rekening gehouden met de investering. Zie voor de gehele berekening de tabel in bijlage 6.

SUGGESTIES

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd welke randvoorwaarden zij zien om van de nieuwe aanpak een succes te maken. Deze randvoorwaarden zijn opgesplitst in Opdrachtgever en Opdrachtnemer.

OPDRACHTGEVER (WBL)

Respondenten van WBL hebben aangegeven dat het verwachtingsmanagement naar de Opdrachtnemers verbeterd moet worden. Momenteel wordt de informatie van aankomende opdrachten in pieken en dalen verschaft. Daarnaast vindt een respondent dat er binnen de mini-competitie meer op basis van past performance gegund moet worden en er niet moet worden uitgegaan van een volledig gelijk speelveld.

De transitie van traditioneel naar nieuw had eigenlijk een project op zich moeten zijn, zodat men klein had kunnen beginnen en het daarna verder uitgerold had kunnen worden. Men is er van overtuigd dat de nieuwe aanpak voor succes kan zorgen, maar hier gaat wel veel tijd overheen mede doordat de mind-set van werknemers hiervoor moet veranderen. Vertrouwen wordt gezien als een voorwaarde om voor een langere termijn een relatie op te bouwen. Als laatste stelt men dat het boven in de organisatie beter georganiseerd moet worden, waarbij overeenkomsten, afspraken, procedures en contractvoorwaarden duidelijk moeten zijn.

OPDRACHTNEMER

Hoewel er vanuit de Opdrachtnemers veel begrip is voor de situatie binnen WBL, waar zich momenteel een reorganisatie plaatsvindt, vinden zij dat WBL nu moet gaan doorpakken. Enerzijds neemt de doorlooptijd af van projecten, maar anderzijds worden er geen knopen doorgehakt waardoor er veel tijd overheen gaat. De nieuwe aanpak moet contractueel professioneel worden vastgelegd, stellen Opdrachtnemers.

CONSULTATIE WATERSCHAPPEN

Om te toetsen hoe andere waterschappen tegenover de nieuwe aanpak van WBL staan, hebben er interviews plaatsgevonden met waterschap De Dommel, -Rivierenland en -Vallei en Veluwe. De transcripties van deze interviews zijn opgenomen in bijlage 4.

DE DOMMEL

Waterschap De Dommel heeft onlangs door middel van een ontwerpteam een aanbesteding gedaan, waarbij een riool in een 'L' vorm aangelegd zou worden. Gedurende de ontwerpfase kwam Rijkswaterstaat met de informatie dat er een snelweg gebouwd gaat worden boven het riool. Met als gevolg dat het riool diagonaal aangelegd moest worden. Dit is een externe factor waar niemand op voorbereid was. Echter was deze aanbesteding met de nieuwe aanpak aanbesteed, waardoor er niet is vastgelegd dat de Opdrachtgever hier verantwoordelijk voor is. Daarom heeft het geen grote financiële consequenties gehad voor De Dommel.

Hoewel de Opdrachtnemers van WBL aangeven dat zij zich inmiddels in een luxe positie bevinden, waarin zij specifiek kunnen kiezen voor Opdrachtgevers die met de nieuwe aanpak werken, gaven gegadigden voor een aanbesteding van De Dommel aan, dat zij dit wel graag zouden willen maar zich nog niet in deze luxe positie bevinden. Een mogelijke reden hiervoor zou kunnen zijn dat de Opdrachtnemers van WBL onder andere op basis van hun ervaringen met een soortgelijke nieuwe aanpak destijds zijn beoordeeld. De markt, zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer, heeft veel geloof in de nieuwe aanpak. ´Vertrouwen´ zien zij als sleutelwoord voor het succes van de nieuwe aanpak.

WATERSCHAP RIVIERENLAND

Waterschap Rivierenland gaf aan dat zij momenteel wel met een nieuwe methode werken, maar deze afwijkt van de nieuwe aanpak van WBL. Zo werken zij wel met een ontwerpteam, maar maken zij geen gebruik van een raamovereenkomst zoals bij WBL het geval is. WBL heeft binnen de raamovereenkomst drie partijen gecontracteerd voor de komende vier jaar. Waterschap Rivierenland maakt gebruik van een raamovereenkomst, waarin één partij is gecontracteerd en het uitgangspunt standaardisatie is.

Ondanks het feit dat zij wel nieuwsgierig zijn naar de uitkomst van dit onderzoek, zien zij ook nog een aantal beren op de weg. Zo stellen zij dat er door middel van de raamovereenkomst een beperkte marktwerking is, waarbij de komende vier jaar andere partijen volledig worden uitgesloten van een opdracht. Bovendien vinden zij een kanttekening van de nieuwe aanpak van WBL, dat er geen garantie is dat de Opdrachtnemers die gecontracteerd zijn in de raamovereenkomst ook na bijvoorbeeld drie jaar nog het meest innoverend zijn. "*Misschien zijn er inmiddels andere partijen die al veel verder zijn.*" Als laatste denkt Waterschap Rivierenland dat de capaciteit die zowel Opdrachtnemer als Opdrachtgever heeft geen continuïteit kan bieden. Soms is er een grote opdracht en een andere keer juist weer een kleine opdracht, het is moeilijk om daar op in te spelen.

WATERSCHAP VALLEI EN VELUWE

Waterschap Vallei en Veluwe werkt tot op heden alleen met de traditionele aanpak. Wel werken zij in toenemende mate met een ontwerpteam, maar die worden nog per project ingestoken. Overigens zijn deze ervaringen positief. De huidige manier van werken, de traditionele aanpak, leidt tot veel problemen. Binnen individuele projecten is er sprake van contractueel gedoe; partijen zijn te optimistisch, waardoor marges en uiteindelijk de contractrelatie onder druk komt te staan. Waar Vallei en Veluwe naartoe wil is een vorm waarin meer de opgave centraal staat in plaats van het individuele project, zodat er samenwerking over meerdere jaren kan plaatsvinden en innovaties beter tot stand kunnen komen. Momenteel is daar geen ruimte voor omdat de ontwikkel- en terugverdientijd te gering is.

Als Vallei en Veluwe aan een nieuwe manier van werken denkt, moet dat voldoen aan de rechtmatigheidsprincipes die de Aanbestedingswet voorschrijft, maar ook aan de doelmatigheid. Ook zij zien als nadeel van de raamovereenkomst dat het waterschap er vier jaar lang aan gebonden zit en er geen partijen meer tussentijds aan toegevoegd kunnen worden. "*Echter is het wel mogelijk om als partij lopende het contract af te haken en hoe ga je daar mee om?*" De aanbestedingsdocumenten van de raamovereenkomst, zoals WBL deze gebruikt, heeft Vallei en Veluwe gezien, het gaat hen vooral om het gedachtegoed erachter en de uitwerking ervan. Daarnaast kijken zij ook bij andere waterschappen hoe zij met een dergelijke nieuwe aanpak werken. "*We hoeven uiteindelijk niet exact een kopie te maken van de nieuwe aanpak van WBL, maar wel bepaalde onderdelen daarvan."* Het verandertraject naar een nieuwe aanpak zal niet vanzelf gaan en zal geleidelijk moeten gaan.

6. ANALYSE

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit het praktijkonderzoek vergeleken worden met het theoretisch kader. WBL heeft aangegeven dat zij willen voldoen aan de doelstellingen van het visiedocument 'De Waterschapsmarkt van de toekomst'. Aan de hand van dit visiedocument zal worden gekeken in welke mate WBL voldoet aan deze doelstellingen. De vinkjes geven aan wanneer er wordt voldaan aan de doelstelling.

VISIEDOCUMENT: 'DE WATERSCHAPSMARKT VAN DE TOEKOMST'

MAXIMALE MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Van		Naar
Verspreide specialistische kennis	✓	Kennis integraal samenbrengen en delen
Losse innovaties	✓	Structureel creëren van oplossingsruimte
Eenmalige samenwerkingen	✓	Project overstijgend leren en professionaliseren
Standaard contracten	✓	Maatwerk in uitvraag voor kennis en capaciteit
Focus op prijs/kwaliteit product	✓	Focus op maatschappelijke waarde over levenscyclus

Tijdens de interviews is naar voren gekomen, dat er optimaal gebruikt wordt gemaakt van de kennis van de markt en de kennis van de Opdrachtgever en daarmee wordt voldaan aan het *integraal samenbrengen en delen van kennis.* Op deze manier komen er oplossingen voor problemen waar de Opdrachtgever zelf wellicht nog niet eens aan heeft gedacht. Door de kennis van de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer te bundelen *creëer je structureel oplossingsruimte*, waarin ruimte is voor innovatie, standaardisatie en uniformiteit.

Door middel van de raamovereenkomst is er de mogelijkheid om *projectoverstijgend te leren en te professionaliseren*, omdat er meerdere projecten door een Opdrachtnemer wordt uitgevoerd. Bovendien wordt de kennis die een Opdrachtnemer opdoet tijdens een opdracht voor WBL in veel gevallen ook gedeeld met de andere Opdrachtnemers binnen de raamovereenkomst. Echter wanneer zich een spannende situatie voordoet, wordt er nog wel eens teruggevallen op oud gedrag en wordt er minder kennis gedeeld. Bij de nieuwe aanpak wordt er geen gebruik meer gemaakt van standaard contracten. In plaats daarvan zitten Opdrachtgever en Opdrachtnemer voor elke opdracht in een ontwerpteam samen en wordt in feite elk *project op maat ontworpen*. Waar bij de traditionele aanpak sprake is van vechtcontracten, een felle concurrentie is tussen Opdrachtnemers en er vooral gegund wordt op prijs, wordt er nu voornamelijk gegund op kwaliteit. Bovendien wordt er nu naar de *gehele levenscyclus* van een project gekeken.

DE MENS STAAT CENTRAAL

Van		Naar
Nadruk op contract	✓	Nadruk op contract (mensen en vakmanschap)
Hiërarchische relaties	✓	Samenwerken o.b.v. gelijkwaardigheid en complementariteit
Handelen uit bedreigingen	✓	Handelen vanuit kansen (o.b.v. vertrouwen)
Verkokering van kennis en kunde	✓	Investeren in kennisopbouw en bekwaamheid

Voorheen was alles tot in detail vastgelegd in het *contract*. In de nieuwe situatie wordt er minder vastgelegd, soms tot ongenoegen van Opdrachtnemers en Opdrachtgevers. Doordat er minder hoeft worden vastgelegd is er enerzijds weliswaar meer ruimte voor het ontwerpen *(mensen en vakmanschap)*, maar anderzijds zijn afspraken en procedures niet volledig geformaliseerd. Een handboek waarin procedures vastgelegd zijn is momenteel in ontwikkeling.

In het ontwerpteam werkt men samen en *staan Opdrachtgever en Opdrachtnemer* niet meer tegenover elkaar maar *naast elkaar*. Bovendien bekijken Opdrachtgevers en Opdrachtnemers de situatie vanuit een ander perspectief en vullen ze elkaar aan met de kennis die zij bezitten. Door deze bundeling van kennis, wordt er ook *meer over risico's gesproken* en wordt, of een mogelijk risico volledig onderzocht, of er worden al afspraken gemaakt hoe er gehandeld zal worden wanneer zich zo een risico voordoet.

Aanvankelijk had iedere Opdrachtnemer zijn eigen specialisme en werkten zij ieder voor zich 'naast elkaar'. Door het raamcontract wordt er een langdurige relatie opgebouwd en is er voor zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemer meer kans om te *investeren in deze relatie*. Dit heeft vervolgens weer positieve invloed op *kennisopbouw en bekwaamheid* van beide partijen.

EEN GEZONDE BOUWKOLOM

Van	Naar
Risico's verdelen	✓ Risico's beheersen en beheersmaatregelen verdelen
Opschalen in de markt	✓ Meer ruimte voor ketensamenwerking
Realiseren van projecten	✓ Realiseren en verbinden van opgaven
Verliesgevend verdienmodel	✓ Eerlijk verdienmodel voor alle partijen in de keten

De vechtcontracten bij de traditionele aanpak zorgen ervoor dat Opdrachtnemers een opdracht voor een zeer lage prijs aanbieden, terwijl vervolgens bleek dat zij dit helemaal niet konden leveren voor deze prijs, dit bracht grote risico's met zich mee. Bij de nieuwe aanpak worden *risico's samen gedragen en samen opgelost* ieder met zijn eigen verantwoordelijkheid.

De raamovereenkomst biedt de mogelijkheid om een langdurige relatie op te bouwen, waardoor beide partijen bereid zijn te investeren en hun *'keten' aan elkaar aan te passen*. Naast alleen het realiseren van een project, kunnen verschillende opdrachten ook aan één Opdrachtnemer binnen de raamovereenkomst worden toebedeeld. Op deze manier kan een Opdrachtnemer zijn opgedane kennis gebruiken bij *volgende projecten en deze kennis ook delen* met de andere raamcontractanten.

Onverwachte risico's zorgden voor grote kostenposten, zowel voor Opdrachtgever als voor Opdrachtnemer. Eén van de twee draaiden eigenlijk altijd verlies. De nieuwe aanpak kan zorgen voor een stabiele winstlijn, omdat de kosten van risico's exact worden gedekt door de Opdrachtgever. Zo betaald de Opdrachtgever niet te veel en de Opdrachtnemer draait geen verlies. Bovendien is de Opdrachtnemer open en transparant over de marge die hij behaald op het project. Zo is er *voor alle partijen een eerlijk verdienmodel in de keten*.

OVERIG

Overigens kent vooral de literatuur het verschil tussen traditioneel inkopen en prestatiegericht inkopen. Waar bij de nieuwe aanpak van WBL voornamelijk de nadruk ligt op samenwerken in een ontwerpteam, is bij prestatiegericht inkopen het eindresultaat van het grootste belang. Uiteraard heeft WBL met de nieuwe aanpak ook een goed resultaat als uitgangspunt, maar om hier te komen staat het samenwerken tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer, waarbij zij gelijkwaardig aan elkaar zijn, centraal. Bovendien wordt door middel van de raamovereenkomst deze samenwerking nog extra versterkt doordat er een relatie van vier jaar wordt aangegaan.

Traditioneel	Prestatie inkoop
Opdrachtgever is expert	✓ Aanbieder wordt benaderd als expert
Verplaatsen van risico's	✓ Minimaliseren van risico's
Gebruik maken van veel details	✓ Gebruik maken van dominante informatie
Grote inspanning van veel aanbieders	Inspanning minimaal aan begin
Aanbieder vertrouwen op blauwe ogen	✓ D.m.v. prestatie-informatie bewijst aanbieder
Aanbieder passief; wacht op info van OG	Aanbieder is actief; neemt verantwoordelijkheid
Denken vanuit 'ik'	✓ Denken vanuit 'wij'
OG stelt contract op voor aanbieder	Aanbieder stelt contract op voor OG
Inkoop als onderhandelaar voor contractvoorwaarden	Inkoop als procesbegeleider
Werken vanuit aannames en (onuitgesproken) verwachtingen	Rollen en verantwoordelijkheden over en weer expliciet besproken

(Prestatie inkoop of traditionele inkoop: 10 verschillen op een rij , 2017)

Bovenstaand zijn de verschillen tussen traditioneel inkopen en prestatiegericht inkopen volgens de literatuur weergegeven. De vinkjes geven aan wanneer het kenmerk ook voor de nieuwe aanpak van WBL geldt. Zowel bij de nieuwe aanpak van WBL als bij prestatiegericht inkopen wordt de aanbieder (Opdrachtnemer) benaderd als expert, worden risico's geminimaliseerd, wordt er geen gebruik gemaakt van onnodige informatie, bewijst de aanbieder (Opdrachtnemer) door middel van prestatie-informatie en wordt er gedacht vanuit 'wij'.

Echter is er bij de nieuwe aanpak van WBL geen sprake van een minimale inspanning aan het begin sterker nog, bij een raamovereenkomst van vier jaar is er juist aan het begin veel inspanning nodig, omdat het om een langdurige relatie gaat. Echter verdient zich dit later terug, omdat er niet telkens opnieuw hoeft worden aanbesteed. Hoewel de aanbieder (Opdrachtnemer) wel degelijk actief is en verantwoordelijkheid draagt, ligt bij WBL de nadruk er vooral op dat Opdrachtgever en Opdrachtnemer sámen verantwoordelijkheid dragen en beiden actief zijn. Waar de aanbieder (Opdrachtnemer) het contract opstelt voor de Opdrachtgever bij prestatiegericht inkoop, stellen Opdrachtgever én Opdrachtnemer samen het contract op bij de nieuwe aanpak van WBL. Daarnaast is inkoop niet zozeer procesbegeleider, omdat Opdrachtgever en Opdrachtnemer gelijkwaardig zijn en samen een even groot aandeel in hebben. Ondanks dat de rollen en verantwoordelijkheden wel worden besproken, blijkt dat dit niet altijd even helder is voor iedereen. Vandaar dat deze nóg niet geldt voor de nieuwe aanpak van WBL. Het vastleggen van dergelijke rollen en verantwoordelijkheden is in ontwikkeling.

7. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zal er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag en in welke mate er is voldaan aan de onderzoeksdoelstelling. De conclusies zullen in de aanbeveling worden geformuleerd naar een realistisch plan.

Gedurende dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal*:*

"Op welke wijze ziet het optimale samenwerkingsconcept voor de waterschappen eruit, gebaseerd op de resultaten van de traditionele aanpak en de nieuwe aanpak van WBL, kijkend naar het visiedocument 'De Waterschapsmarkt van de toekomst?"

Het doel van dit onderzoek is het analyseren en uiteindelijk creëren van een optimaal samenwerkingsconcept voor waterschappen en Opdrachtnemers. Dit op basis van de case van WBL, kijkend naar de traditionele- en de nieuwe aanpak (aanbesteden, contracteren en samenwerken). Het is mogelijk om de onderzoeksvraag van een antwoord te voorzien waarbij wordt voldaan aan de onderzoeksdoelstelling.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan het optimale samenwerkingsconcept geformuleerd worden.
Een optimaal samenwerkingsconcept ziet er als volgt uit:

- Er wordt voldaan aan de doelstellingen van het visiedocument: 'De waterschapsmarkt van de toekomst'
- De traditionele aanpak (bestek) wordt gebruikt voor relatief eenvoudige aanbestedingen waar de Opdrachtgever alle kennis over bezit
- Er wordt gebruik gemaakt van een raamovereenkomst waarin minimaal drie Opdrachtnemers zijn gecontracteerd voor vier jaar, waarbij de relatie tussen de Opdrachtgever en de Opdrachtnemer niet uit het oog wordt verloren
- Er wordt optimaal gebruik gemaakt van lerend vermogen en de kennis uit de markt door in een ontwerpteam samen te werken
- Tijdens de ontwerpfase worden alle eventuele risico's onderzocht en wordt er een plan gemaakt wat te doen als zich een onvoorzien risico voordoet
- De Opdrachtgever en de Opdrachtnemer werken samen op basis van gelijkwaardigheid
- De Opdrachtgever voorziet de Opdrachtnemer van een duidelijke forecasting en hakt knopen tijdig door
- De Opdrachtgever en de Opdrachtnemer zijn bereid (fors) te investeren in de voorbereidingsfase van de aanbesteding
- De Opdrachtgever en de Opdrachtnemer moeten in staat zijn de mind-set te veranderen
- Te allen tijde moeten Opdrachtgever en Opdrachtnemer een open en transparante houding aannemen, voor wat betreft spannende situaties
- Bij het contracteren van de Opdrachtnemers wordt een totale afname in geld en capaciteit geraamd door de Opdrachtgever voor de komende vier jaar en daar moet aan worden voldaan binnen een bepaalde marge (zelf vast te stellen in het contract)
- De procedures zijn vastgelegd in 'een handboek' met daarin ook de rollen en verantwoordelijkheden

8. AANBEVELING

De conclusies in het vorige hoofdstuk leiden tot een aantal aanbevelingen die in dit hoofdstuk uitgebreid worden behandeld. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst' en zijn onderverdeeld in strategisch-, operationeel- en tactisch niveau. De wijze van implementatie van de aanbevelingen wordt in het volgende hoofdstuk weergegeven.

De aanbevelingen zijn weergegeven met de termijn waarin de aanbeveling moet worden gerealiseerd en op welk niveau. Daarnaast wordt de aanbeveling verder toegelicht en worden er doelstellingen aan gekoppeld. De aanbevelingen zijn voor WBL en de waterschappen apart weergegeven.

WBL

WBL werkt uiteraard al met de nieuwe aanpak en zal daarom relatief weinig hoeven te ondernemen om tot een optimaal samenwerkingsconcept te komen. Echter zijn er uit het onderzoek wel een aantal verbeterpunten gekomen. Om te komen tot het optimale samenwerkingsconcept zijn de volgende aanbevelingen voor WBL relevant:

Aanbeveling 1	**Forecasting**
Termijn	Korte termijn
Niveau	Strategisch en tactisch
Doelstellingen	- Opdrachtnemers van concrete informatie voorzien over de verwachte waarde en capaciteit van opdrachten voor de komende vier jaar - Tijdig knopen doorhakken, vanaf het moment dat de overleggen telkens in herhaling vallen
Uit de interviews met zowel WBL en de Opdrachtnemers blijkt dat een goede forecasting van komende opdrachten ontbreekt. Hierdoor is het momenteel enerzijds voor werknemers van WBL lastig om hun Opdrachtnemers aan het werk te houden en dus de relatie te onderhouden. Anderzijds is het voor Opdrachtnemers moeilijk om hun capaciteit in te plannen voor de komende termijn. Ondanks dat er alleen een uitspraak vanuit het Europees Hof van Justitie voor de Europese Unie is over de maximale waarde en -hoeveelheid van leveringen en/of diensten is, geven Opdrachtnemers aan dat een minimale waarde en -hoeveelheid ook gewenst is.	

Aanbeveling 2	**Veranderen mind-set**
Termijn	Middellange termijn
Niveau	Strategisch en operationeel
Doelstellingen	- Het management van WBL moet overtuigd worden van de meerwaarde van de nieuwe aanpak - Werknemers die betrokken zijn bij de aanbestedingen moeten meer vertrouwen krijgen in de nieuwe aanpak
Uit de interviews met zowel WBL en de Opdrachtnemers blijkt dat WBL nog wel eens last heeft van koudwatervrees en dat dit het vertrouwen in de nieuwe manier van werken schaadt. Het is van belang dat OG en ON gezamenlijke doelen opstellen en bewust moeten worden van het feit dat de nieuwe aanpak op alle onderdelen voordelen met zich meebrengt en dat er geen reden is voor wantrouwen. Alleen dan kan de nieuwe aanpak als normaal gedrag kunnen inslijten. Juist wanneer er wantrouwen is zal dit de nieuwe aanpak belemmeren. Het management moet ook overtuigd worden van de meerwaarde van de nieuwe aanpak door de resultaten die tot op heden zijn geboekt te tonen. Hierdoor zal de open en transparante houding van de werknemers toenemen en zorgt dit uiteindelijk voor een beter verloop van de opdracht.	

Aanbeveling 3	Voldoen aan raming totale afname
Termijn	Middellange termijn
Niveau	(Strategisch en) tactisch
Doelstellingen	- Bij het opstellen van een raamovereenkomst de totale afname in geld en capaciteit voor de komende vier jaar ramen - Totale afname inclusief marges opnemen in contract - Voldoen aan totale afname
Uit de interviews met Opdrachtnemers blijkt dat er voorafgaand aan de raamovereenkomst wel een totale afname wordt geraamd, maar dat het lastig gaat worden voor WBL hier aan te gaan voldoen de komende jaren. Voor de Opdrachtnemer is het belangrijk te weten aan welke hoeveelheid afname zij moeten denken, zodat zij hierop eventuele andere opdrachten kunnen inplannen.	

Aanbeveling 4	Vastlegging procedures
Termijn	Korte termijn
Niveau	Tactisch
Doelstellingen	- Vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden - Uitleg en voorwaarden van de nieuwe aanpak
Tijdens de interviews gaven werknemers van WBL en de Opdrachtnemers aan, dat er nog weinig is vastgelegd wat betreft de procedures van de nieuwe aanpak. Momenteel ontstaat er nog wel eens onduidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is. Daarnaast kan 'het handboek' waarin de uitleg en voorwaarden van de nieuwe aanpak zijn vastgelegd, ook worden overhandigd aan Opdrachtnemers bij het starten van een nieuwe raamovereenkomst. Op deze manier is voor iedereen helder op welke wijze er te werk zal gaan. Overigens is dit 'handboek' in ontwikkeling.	

Wanneer WBL voldoet aan bovenstaande aanbevelingen kan er gesproken worden over een optimaal samenwerkingsconcept.

WATERSCHAPPEN

In onderstaande aanbevelingen wordt er vanuit gegaan dat het waterschap uitsluitend werkt met de traditionele aanpak. Om te komen tot het optimale samenwerkingsconcept zijn de volgende aanbevelingen voor het waterschap relevant:

Aanbeveling 1	Visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst'
Termijn	Middellange termijn
Niveau	Strategisch en tactisch
Doelstellingen	- Voldoen aan de doelstellingen uit het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst (zie theoretisch kader – visiedocument)
Het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst' is de basis (geweest) voor het opzetten van de nieuwe aanpak. De doelstellingen uit het visiedocument dragen bij aan een maximale maatschappelijke waarde, een werkwijze waarbij de mens centraal staat en een gezonde bouwkolom.	

Aanbeveling 2	Traditionele aanpak
Termijn	Korte/middellange termijn
Niveau	Operationeel
Doelstellingen	- Bij een eenvoudige aanbesteding waar de Opdrachtgever alle kennis over bezit gebruik maken van de traditionele aanpak

Alle respondenten zijn er over eens dat voor een eenvoudige aanbesteding de traditionele aanpak uitstekend is. De Opdrachtgever bezit in dit geval over alle kennis van het product en heeft niet de kennis uit de markt hiervoor nodig. Binnen de raamovereenkomst kan er gebruik worden gemaakt van de traditionele aanpak voor deze eenvoudige aanbestedingen.

Aanbeveling 3	Raamovereenkomst
Termijn	Korte termijn
Niveau	Tactisch
Doelstellingen	- Er wordt gebruik gemaakt van een raamovereenkomst voor minimaal vier jaar met minimaal drie Opdrachtnemers

Een groot onderdeel van de nieuwe aanpak is het werken met een raamovereenkomst, waarin minimaal drie Opdrachtnemers zijn gecontracteerd voor minimaal vier jaar. Het uitgangspunt van de raamovereenkomst is dat er een langdurige relatie kan worden opgebouwd, waarbij Opdrachtgever en Opdrachtnemer bereid zijn hierin te investeren.

Aanbeveling 4	Lerend vermogen/ Kennis uit de markt
Termijn	Korte/middellange termijn
Niveau	Operationeel
Doelstellingen	- Opgedane kennis tijdens een project gebruiken in bij een volgend project - Optimaal gebruik maken van de kennis van de markt door in een ontwerpteam samen te werken

Met elk project wordt de nodige kennis opgedaan, deze kennis wordt gebruikt bij volgende projecten om zo uiteindelijk sneller en innovatiever te kunnen werken. Door middel van het werken in een ontwerpteam wordt het mogelijk gemaakt om gebruik te maken van de kennis van de markt. In het ontwerpteam zitten de Opdrachtgever en de Opdrachtnemers die beiden kennis van verschillende zaken hebben. Door deze kennis te bundelen wordt er optimaal gebruik gemaakt van de kennis van de markt en kunnen ook andere ketenpartners en leveranciers hierbij gemakkelijk worden betrokken.

Aanbeveling 5	Inspelen op risico's
Termijn	Korte/middellange termijn
Niveau	Tactisch
Doelstellingen	- Eventuele risico's worden onderzocht - Er wordt een plan opgesteld wat te doen als zich een onvoorzien risico voordoet

Een groot nadeel van de traditionele aanpak is dat er vaak grote risico's ontstaan met veel meerwerk tot gevolg. Door in de ontwerpfase te onderzoeken hoe eventuele risico's kunnen worden vermeden, wordt de kans kleiner dat zich uiteindelijk een risico voordoet. Liever meer geld uitgeven aan een extra onderzoek dan achteraf meer betalen voor iets wat je had kunnen voorzien. Daarnaast moet er een plan gemaakt worden voor wat te doen als zich toch nog een risico voordoet. In dit plan staan afspraken wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe de financiële consequenties worden verdeeld.

Aanbeveling 6	OG en ON gelijkwaardige samenwerkingspartners
Termijn	Korte/middellange termijn
Niveau	Operationeel
Doelstellingen	- De Opdrachtgever en Opdrachtnemer zijn gelijkwaardig en dragen samen de risico's en lossen deze samen op

Bij de traditionele aanpak stond de Opdrachtgever duidelijk boven de Opdrachtnemer. Bij de nieuwe aanpak zijn beiden gelijk aan elkaar en werken samen als 'partners'. Dit vertaalt zich vervolgens in het samen dragen van risico's en deze samen oplossen. Als eerste stap is het verstandig om af te stappen van de definities 'Opdrachtgever' en 'Opdrachtnemer', omdat hiermee de hiërarchie nog eens extra benadrukt wordt. Daarnaast kunnen prestatie-metingen worden ingezet om elkaars gedrag te beoordelen.

Aanbeveling 7	Forecasting
Termijn	Korte/middellange termijn
Niveau	Strategisch en tactisch
Doelstellingen	- Opdrachtnemers van concrete informatie voorzien over de verwachte waarde en capaciteit van opdrachten voor de komende vier jaar

Voor Opdrachtnemers is het moeilijk om hun capaciteit in te plannen voor de komende termijn. Vandaar dat een goede forecasting van essentieel belang is om een goede relatie te kunnen onderhouden. Ondanks dat er alleen een uitspraak vanuit het Europees Hof van Justitie voor de Europese Unie is over de maximale waarde en -hoeveelheid van leveringen en/of diensten is, geven Opdrachtnemers aan dat een minimale waarde en -hoeveelheid ook gewenst is.

Aanbeveling 8	Investeren
Termijn	Korte- (en middellange) termijn
Niveau	Strategisch
Doelstellingen	- (Fors) investeren in de nieuwe aanpak voornamelijk in de voorbereidingsfase

Om van de nieuwe aanpak een succes te maken zal er fors geïnvesteerd moeten worden. Allereerst vergt de transitie naar een nieuwe manier van werken een investering (zie bedrijfskundige consequenties – financieel). Daarnaast zullen de tenderkosten bij aanvang van de raamovereenkomst ook hoger zijn dan standaard. Máár lopende de raamovereenkomst worden er niet of nauwelijks tenderkosten gemaakt, waardoor er besparing optreedt. Het is verstandig om begeleiding in te schakelen bij de transitie naar de nieuwe aanpak.

Aanbeveling 9	Veranderen mind-set
Termijn	Korte/middellange termijn
Niveau	Operationeel
Doelstellingen	- Elke werknemer moet in staat zijn de mind-set te veranderen

De nieuwe aanpak vergt een andere manier van denken. Deze verandering in mind-set kost tijd. Hierom is de nieuwe aanpak dus zeer persoonsafhankelijk. De mate waarin werknemers deze mind-set hebben gemaakt, bepaald onder andere of de nieuwe aanpak een succes wordt. Hierbij is het verstandig dat werknemers, die betrokken zijn bij de nieuwe aanpak, trainingen volgen waarbij men leert op welke manier er vertrouwen kan worden gewonnen en gegeven en doelen gemeenschappelijk kunnen worden gemaakt. Bovendien moet men leren elkaar durven aan te spreken op het gedrag van de ander en ook vooral bespreken wat goed gaat.

Aanbeveling 10	Open en transparante houding
Termijn	Korte- (en middellange termijn)
Niveau	Operationeel
Doelstellingen	- Te allen tijde nemen Opdrachtgever en Opdrachtnemer een open en transparante houding aan
'Vertrouwen' is het sleutelwoord voor de nieuwe aanpak, daarom dat dit een open en transparante houding vraagt van de Opdrachtgever en Opdrachtnemer. Ook in spannende situaties is het van belang dat men open en transparant is naar elkaar en dat men niet terugvalt op oud gedrag.	

Aanbeveling 11	Voldoen aan raming totale afname
Termijn	Korte- (en middellange) termijn
Niveau	Tactisch
Doelstellingen	- Totale afname in geld en capaciteit ramen voor de komende vier jaar (OG) - Voldoen aan de geraamde afname
Voor het contracteren van de Opdrachtnemers wordt door de Opdrachtgever de totale afname in geld en capaciteit geraamd voor de komende vier jaar. Het is raadzaam om hier een bepaalde marge aan te hangen en deze moet ook in het contract worden opgenomen (dit is zelf te bepalen). Uiteindelijk moet er ook worden voldaan aan deze geraamde afname (binnen de marges).	

Aanbeveling 12	Vastlegging procedures
Termijn	Korte termijn
Niveau	Tactisch
Doelstellingen	- Vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden - Uitleg en voorwaarden van de nieuwe aanpak
Om te voorkomen dat niemand weet wie waarvoor verantwoordelijk is, moeten de rollen en verantwoordelijkheden (van personen die werkzaam zijn bij de Opdrachtgever en Opdrachtnemer) vastgelegd worden. 'Een handboek' waarin de uitleg en voorwaarden van de nieuwe aanpak zijn vastgelegd, kan aan de Opdrachtnemers worden overhandigd bij het starten van een nieuwe raamovereenkomst. Op deze manier is voor iedereen helder wat de werkwijze is.	

Wanneer de waterschappen voldoen aan bovenstaande aanbevelingen kan er gesproken worden over een optimaal samenwerkingsconcept.

9. IMPLEMENTATIEPLAN

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen geformuleerd. Dit wordt weergegeven op basis van: de verantwoordelijkheid, de acties, het tijdpad. De bewaking en het budget van de implementatie zijn opgenomen in bijlage 7. Het implementatieplan is voor WBL en de waterschappen apart beschreven.

WBL

VERANTWOORDELIJKHEID

In onderstaand tabel zijn de verantwoordelijken en het aantal personen tussen haakjes weergegeven per aanbeveling.

	Wie is verantwoordelijk?
1. Forecasting	Management (3), projectleider (1), inkoop (2), financiële afdeling (2), contractmanager (1)
2. Veranderen mind-set	Management (1), Pro 10 (1), projectleider (1), inkoop (2), contractmanager (1)
3. Voldoen aan raming	Management (1), projectleider (1), inkoop (2), contractmanager (1)
4. Vastlegging procedures	Pro 10 (1), projectleider (1), inkoop (2), contractmanager (1)

ACTIES

In onderstaand tabel zijn de acties weergegeven die ondernomen moeten worden om de aanbevelingen te implementeren. Daarnaast zijn de uren geraamd voor desbetreffende actie.

	Acties
1. Forecasting	Het management stelt een beleid op en draagt dit uit naar haar werknemers (16 uur). De financiële afdeling stelt een toereikend budget vast voor projecten voor de komende vier jaar (6 uur). Projectleider en inkoop maken een planning op basis van budget van (mogelijke) projecten voor de komende vier jaar (24 uur).
2. Veranderen mind-set	Vanuit Pro 10 vindt er één keer per kwartaal begeleiding plaats bij het veranderen van de mind-set. Zij zullen trainingen geven in het gemeenschappelijk maken van doelen tussen OG en ON en hoe vertrouwen kan worden gewonnen en gegeven. Uiteindelijk zal dit vertrouwen moeten groeien. Het is belangrijk dat ook het management bij een deel van deze trainingen aanwezig is. De trainingen (7 uur) worden per 10 personen gegeven aan totaal 20 personen.

3. Voldoen aan raming	Management maakt op basis van hun budget een inschatting van projecten voor de komende vier jaar. Op basis daarvan schatten zij tot hoeveel afname (geld en capaciteit) dit zal leiden voor ON en communiceren dit naar hen (12 uur). Ook moet naar de ON worden gecommuniceerd in welke mate deze afname gelijkmatig is verdeeld. Binnen een vastgestelde marge (%) mag hier van af worden geweken. Daarnaast wordt er voorafgaand aan de raamovereenkomst een boete bepaald in geval van verzuim van totale afname.
4. Vastlegging procedures	Door de projectleider worden de rollen en verantwoordelijkheden van de projectleiders onder de loep genomen en beschreven in het handboek, onder begeleiding van Pro 10 (2 x 16 uur). Daarnaast leggen de projectleider en inkoop samen met Pro 10 de voorwaarden van de nieuwe aanpak vast en wordt deze aanpak uitgebreid beschreven (2 x 56 uur). Dit handboek wordt overhandigt aan ON bij het starten van een nieuwe raamovereenkomst, maar ook aan de huidige ON.

TIJDPAD

In onderstaand tabel is de looptijd van de huidige raamovereenkomst (in kwartalen) weergegeven. Inmiddels is er bijna anderhalf jaar verstreken sinds de start van de raamovereenkomst, vandaar dat het tijdpad vanaf het 2e kwartaal van het tweede jaar is opgenomen.

	Raamovereenkomst												
	Jaar 1	Jaar 2				Jaar 3				Jaar 4			
		1e	2e	3e	4e	1e	2e	3e	4e	1e	2e	3e	4e
Forecasting													
Veranderen mind-set													
Voldoen aan raming													
Vastlegging procedures													

WATERSCHAPPEN

VERANTWOORDELIJKHEID

In onderstaand tabel zijn de verantwoordelijken en het aantal personen weergegeven per aanbeveling.

	Wie is verantwoordelijk?
Visiedocument	Beleidsmedewerkers, projectleider, inkoop, (Pro 10)
Traditionele aanpak	Projectleider, inkoop
Raamovereenkomst	Projectleider, inkoop, (Pro 10)
Lerend vermogen	Projectleider, inkoop, Opdrachtnemer
Inspelen op risico's	Projectleider, inkoop, Opdrachtnemer
OG en ON gelijkwaardig	Projectleider, inkoop, Opdrachtnemer
Forecasting	Management, projectleider, inkoop, financiële afdeling
Investeren	Management, projectleider, inkoop, financiële afdeling
Veranderen mind-set	Management, projectleider, inkoop, financiële afdeling, (Pro 10)
Open/transparante houding	Projectleider, inkoop, Opdrachtnemer, (Pro 10)
Voldoen aan raming	Projectleider, inkoop
Vastlegging procedures	Projectleider, inkoop, (Pro 10)

ACTIES

In onderstaand tabel zijn de acties weergegeven die ondernomen moeten worden om de aanbevelingen te implementeren.

	Acties
Visiedocument	Beleidsmedewerkers maken een concreet stappenplan voor het in praktijk brengen van het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst'.
Traditionele aanpak	Projectleider en inkoop zien er op toe dat in geval van een eenvoudige aanbesteding er gebruik wordt gemaakt van de traditionele aanbesteding.
Raamovereenkomst	De raamovereenkomst heeft een looptijd van vier jaar. Voorafgaand hieraan moet er nagedacht worden voor welk soort projecten de raamovereenkomst geldt, hoe het aanbestedingstraject zal worden doorlopen en over de eisen die aan de ON worden gesteld.
Lerend vermogen	Op basis van de raamovereenkomst wordt er een ontwerpteam ingericht waarbij rollen en verantwoordelijkheden worden vastgelegd. In dit ontwerpteam wordt er gebruik gemaakt van de kennis van de markt. Opgedane kennis gedurende een project wordt geformaliseerd en gebruikt tijdens volgende projecten.

Inspelen op risico's	Vóór het aangaan van de raamovereenkomst wordt er een plan gemaakt welke stappen er worden ondernomen wanneer zich een risico voordoet. Daarnaast staan in dit plan wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe financiële consequenties worden verdeeld. Bovendien wordt in de ontwerpfase onderzocht welke mogelijke risico's kunnen optreden en hoe deze vermeden kunnen worden.
OG en ON gelijkwaardig	Gedurende de raamovereenkomst gaan OG en ON als (samenwerkings)partners met elkaar om. Door het opstellen van gezamenlijke doelen leidt dit tot een beter partnership, waarbij OG én ON gemotiveerd zijn om het doel te behalen.
Forecasting	Het management stelt een beleid op en draagt dit uit naar haar werknemers. De financiële afdeling stelt een toereikend budget vast voor projecten voor de komende vier jaar. Projectleider en inkoop maken een planning op basis van het budget van (mogelijke) projecten voor de komende vier jaar.
Investeren	Vooral bij de opstart en aan het begin van de raamovereenkomst moet er worden geïnvesteerd om van de nieuwe aanpak een succes te maken. Dit is de wijden aan een andere manier van werken en de cultuuromslag. De gehele investering is opgenomen in het volgende hoofdstuk; bedrijfskundige consequenties.
Veranderen mind-set	Vanuit Pro 10 zal er begeleiding plaatsvinden bij het veranderen van de mind-set. Zij zullen trainingen geven in het gemeenschappelijk maken van doelen tussen OG en ON en hoe vertrouwen kan worden gewonnen en gegeven. Uiteindelijk zal dit vertrouwen moeten groeien. Het is belangrijk dat ook het management bij een deel van deze trainingen aanwezig is.
Open/transparante houding	Tijdens de trainingen van Pro 10 wordt geleerd wat er onder een open en transparante houding wordt verstaan hoe dit kan worden aangenomen.
Voldoen aan raming	Projectleiders maken op basis van hun budget een inschatting van projecten voor de komende vier jaar. Op basis daarvan schatten zij tot hoeveel afname (geld en capaciteit) dit zal leiden voor ON en communiceren dit naar hen. Ook moet naar de ON worden gecommuniceerd in welke mate deze afname gelijkmatig over de jaren is verdeeld. Binnen een vastgestelde marge (%) mag hier van af worden geweken. Daarnaast wordt er voorafgaand aan de raamovereenkomst een boete bepaald in geval van verzuim van totale afname.
Vastlegging procedures	De rollen en verantwoordelijkheden van de projectleiders worden opgenomen en beschreven in het handboek, onder begeleiding van Pro 10. Daarnaast worden de voorwaarden van de nieuwe aanpak vastgelegd en uitgebreid beschreven onder begeleiding van Pro 10. Dit handboek wordt overhandigt aan ON bij het starten van een nieuwe raamovereenkomst.

TIJDSPAD

In onderstaand tabel is de looptijd van een raamovereenkomst (in halve jaren) weergegeven. Het opstarten van een raamovereenkomst vergt de nodige voorbereiding, dit is opgenomen in de 'opstart'.

	Opstart		**Raamovereenkomst**							
			Jaar 1		Jaar 2		Jaar 3		Jaar 4	
	-1	-0,5	1	2	1	2	1	2	1	2
Visiedocument										
Traditionele aanpak										
Raamovereenkomst										
Lerend vermogen										
Inspelen op risico's										
OG en ON gelijkwaardig										
Forecasting										
Investeren										
Veranderen mind-set										
Open/transparante houding										
Voldoen aan raming										
Vastlegging procedures										

10. BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

In dit hoofdstuk worden de bedrijfskundige consequenties van de nieuwe aanpak weergegeven. Naast de baten staan uiteraard ook kosten. De bedrijfskundige consequenties zijn opgesplitst in personele-, organisatorische- en financiële consequenties.

PERSONEEL

WBL

Wanneer het budget is opgesplitst en toegewezen tot bepaalde projecten, zal er een goede planning gemaakt moeten worden voor de projecten de komende termijn. Hiervoor moet de waarde en de capaciteit van de opdrachten worden geraamd en worden gecommuniceerd naar de Opdrachtnemers. Het grootste deel van het betrokken personeel bij de nieuwe aanpak, gelooft in de meerwaarde hiervan en hebben hun mind-set veranderd. Juist de werknemers die niet betrokken zijn bij de nieuwe aanpak zal deze transitie van mind-set nog moeten ondergaan, door het volgen van trainingen. Gedurende de raamovereenkomst zal de OG en ON open moet staan voor verandering en een open en transparante houding aan moeten nemen in het ontwerpteam. Daarnaast moeten het management, de projectleider, inkoop en de financiële afdeling rond de tafel gaan zitten, om de komende vier jaar te bespreken. Hierin worden projecten gepland en een budget vastgesteld.

WATERSCHAPPEN

Werknemers van de waterschappen die betrokken zijn bij aanbestedingen moeten geïnformeerd worden over de voordelen van de nieuwe aanpak. Zij zullen door middel van een raamovereenkomst samen gaan werken in een ontwerpteam. In een ontwerpteam werken betekent dat de waterschappen moeten veranderen van mind-set en een open en transparante houding aan moeten nemen voor een langdurige samenwerking. Middels het volgen van trainingen zal men leren deze mind-set te veranderen en zullen nieuwe vaardigheden worden aangeleerd. Daarnaast moeten Opdrachtgevers en Opdrachtnemers gelijkwaardig worden behandeld, waarbij men open staat om van de ander te leren. Alle kennis die wordt opgedaan bij een project zal worden meegenomen in volgende projecten om zo project overstijgend leren toe te passen.

ORGANISATIE

WBL

WBL zal moeten gaan kijken welke projecten er de komende jaren aankomen. Deze forecasting houdt in dat er naar de waarde van de opdrachten gekeken moet worden. Er kunnen nog zo veel opdrachten aankomen, maar als er niet genoeg budget is voor de komende termijn zal er toch bepaald moeten worden op welke wijze het budget aan aanbestedingen zal worden toegewezen. Vervolgens zullen zij ook moeten voldoen aan de geraamde afname.

Momenteel zorgt het management soms voor een stagnatie om de nieuwe aanpak volledig uit te voeren, deels is een reorganisatie daarvan de oorzaak. Om de laatste twijfels bij hen weg te halen, is het raadzaam de resultaten tot nu toe aan hen te tonen. Wanneer het management overtuigd is, kan zij het verder uitdragen binnen de organisatie waardoor de nieuwe aanpak meer draagkracht krijgt. Daarnaast moet WBL de procedures van de nieuwe aanpak, de rollen en de verantwoordelijkheden vast gaan leggen.

WATERSCHAPPEN

Het waterschap moet het eigen belang naast het belang van de Opdrachtnemer zetten, waaruit een gezamenlijk belang vloeit. De Opdrachtnemers binnen de raamovereenkomst moeten worden gezien als partners. Het aanbestedingsproces van de waterschappen zal op basis van het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst' moeten worden ingericht. Er zal door middel van een raamovereenkomst worden gewerkt, waarin minimaal drie Opdrachtnemers worden gecontracteerd voor minimaal vier jaar. De nieuwe aanpak vergt een goede forecasting waarin de waarde en capaciteit van opdrachten voor de komende termijn worden geraamd en gecommuniceerd wordt naar de Opdrachtnemer. Er zal moeten worden toegezien dat hier ook aan wordt voldaan. Alleen bij eenvoudige aanbestedingen zal er nog gebruik worden gemaakt van de traditionele aanpak.

De procedures van de nieuwe aanpak, de rollen en de verantwoordelijkheden worden door de projectleider en inkoop vastgelegd in het handboek. Risico's moeten niet worden gezien als belemmeringen maar als kansen waarop ingespeeld moet worden. De risico's worden in de ontwerpfase al onderzocht en er moet een plan worden gemaakt, waar in staat wat men moet doen als zich een onvoorzien risico voordoet.

FINANCIEEL

De geraamde investeringskosten van het verandertraject zijn om en nabij € 400.000,- inclusief BTW (Belleflamme, 2019). Hier vallen de begeleidingskosten aan trainingen, het vastleggen van procedures, het beheersen en managen van veranderingen, het meten van de voortgang en de extra tijd die de nieuwe aanpak kost onder.

Onderstaande tabel geeft de indirecte kosten en besparingen (incl. BTW) weer van de traditionele- en nieuwe aanpak. Deze voorspellingen zijn gebaseerd op de resultaten tot nu toe. De aanneemsom is gesegmenteerd, waarbij de aantal projecten tussen 2007 en 2018 zijn weergegeven. Er is gekeken naar de ontwerp- en toezichtkosten bij de traditionele aanpak bij WBL ten opzichte van de aanneemsom en de meer- en minderwerk kosten (onvoorzien). Hiervan zijn de percentages weergegeven. [redacted] Het (gemiddelde) bedrag maal het percentage van de kosten, maal het aantal projecten leidt tot de totale kosten van ontwerp- en toezichtkosten en het meer- en minderwerk (onvoorzien). Deze bedragen bij elkaar opgeteld maakt de totale (extra) kosten.

Ditzelfde is gedaan voor de nieuwe aanpak. Er is aangenomen dat de aanneemsom niet veranderd met de nieuwe aanpak. Wanneer de projecten, waarbij de traditionele aanpak is toegepast, met de nieuwe aanpak zou zijn uitgevoerd, zouden naar verwachting de volgende besparingen zijn opgetreden. De nieuwe aanpak zou tussen de [redacted] kunnen besparen op de ontwerp- en toezichtkosten en het percentage onvoorzien zou fors kunnen teruglopen tot ± [redacted] (Belleflamme, 2019). Kortom, inclusief de investering om te kunnen gaan werken met de nieuwe aanpak, zou er op de indirecte kosten, in een periode van twaalf jaar, een besparing kunnen opgetreden van [redacted]. Mogelijk dat er een nog grotere besparing optreedt, omdat de nieuwe aanpak ook voor besparingen kan gaan zorgen op de directe kosten.

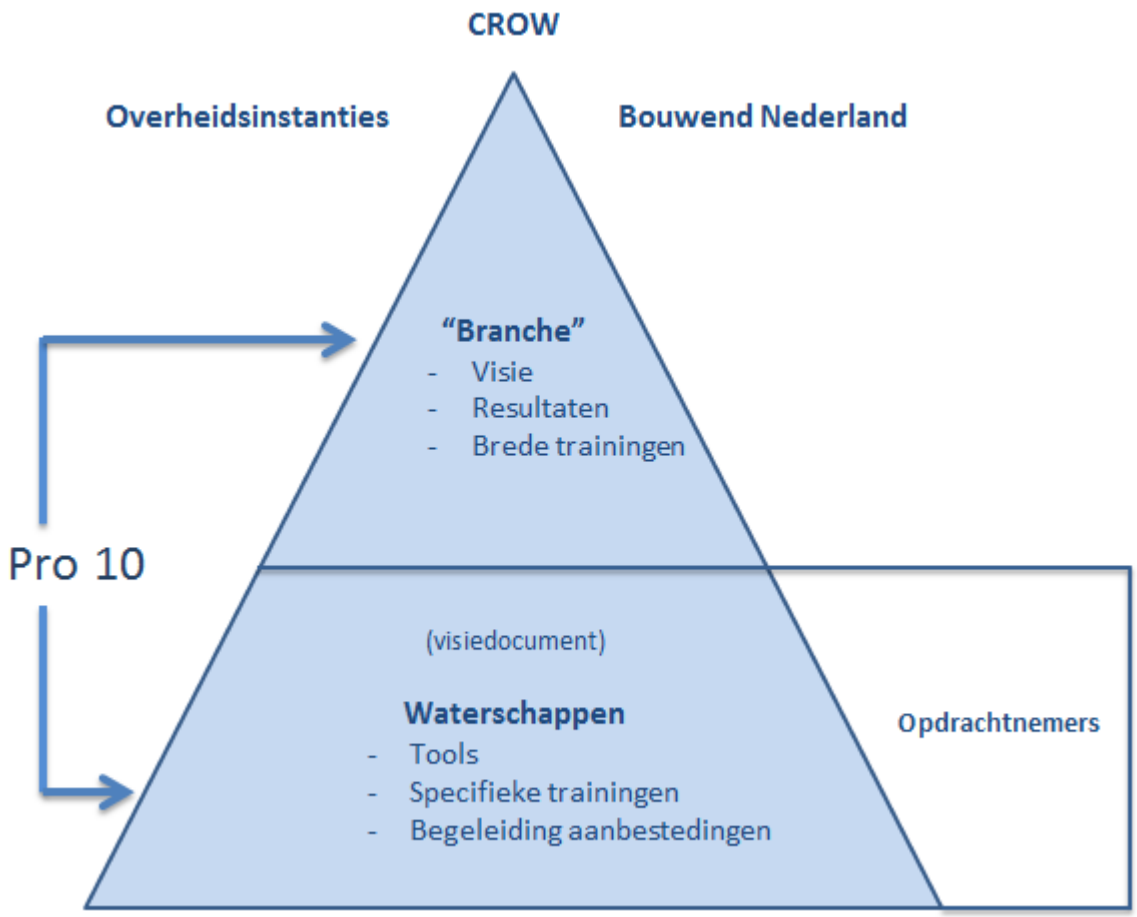
Besparing indirecte kosten d.m.v. de nieuwe aanpak							
	Aanneemsom (in miljoenen)	Aantal projecten (2007 - 2018)	Ontwerp- en toezichtkosten WBL tov aanneemsom	Totale ontwerp- en toezichtkosten	Onvoorzien: meer en minderwerk tov aanneemsom	Totale meer en minderwerk kosten	Totale (extra) kosten:
Traditionele aanpak	[redacted]	70	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
		20					
		20					
		6					
		15					
		131					
Nieuwe aanpak		70					
		20					
		20					
		6					
		15					
		131					
Besparing excl. investering:				[redacted]			
Investering:							
Besparing incl. investering:							

[redacted]

HOE NU VERDER?

Het is meer dan duidelijk dat de nieuwe aanpak, gebaseerd op het visiedocument 'De waterschapsmarkt van de toekomst', veel voordelen met zich meebrengt. Aspecten van de nieuwe aanpak zoals bevonden in de literatuur zijn ronduit positief. Ook de Opdrachtgever (WBL) en Opdrachtnemers zijn zeer enthousiast over de nieuwe aanpak. Zij beoordelen de twee typen aanpakken nagenoeg met hetzelfde rapportcijfer: de traditionele aanpak scoort gemiddeld een 5,9 en de nieuwe aanpak wordt door beide partijen met een 8 gewaardeerd. Bovendien zijn alle indicatoren van de prestatie-meting van de nieuwe aanpak met een hoger cijfer beoordeeld dan de traditionele aanpak. Als laatste benadrukt de enorme besparing, in een periode van twaalf jaar, van 49,4% op de indirecte kosten, de voordelen van de nieuwe aanpak.

Opdrachtnemers staan te springen om met de nieuwe aanpak te gaan werken. Het is nu zaak dat de onderzoeksresultaten worden getoond aan de waterschappen. In het kader van 'lerend vermogen' en 'kennis uit de markt', is het zaak dat de onderzoeksresultaten worden getoond aan de waterschappen om kennis te delen. De cultuuromslag die de nieuwe aanpak met zich meebrengt, vergt voor zowel Opdrachtgever als Opdrachtnemers tijd. Pro 10 heeft ervaring met het begeleiden van de nieuwe aanpak en kan waterschappen helpen met het implementeren ervan. Hoewel het advies van dit rapport specifiek gericht is op de waterschappen, kan het ook zeker bruikbaar zijn voor bouworganisaties, omdat het principe hetzelfde is (zie onderstaand figuur).



BIBLIOGRAFIE

Aanbesteden bouwprojecten nieuwe stijl leidt tot samenwerken nieuwe stijl! (2018, 8 15). Opgehaald van Pro 10: https://www.pro10.nl/home/nieuws.html

Acroniem. (2019). Opgehaald van Marketingtermen: https://www.marketingtermen.nl/begrip/acroniem

Belleflamme, J. (2019, 4). Calculator. (R. Hagemans, Interviewer)

Bouwsector is risicovolle aanbestedingen zat . (2019, 2 21). Opgehaald van AanbestedingsCafé: https://www.aanbestedingscafe.nl/bouwsector-is-risicovolle-aanbestedingen-zat/

Bouwteam . (2018). Opgehaald van Bouwend Nederland : https://www.bouwendnederland.nl/praktijkinformatie/bouwteam

Casestudie, case-study of gevalsstudie. (2017). Opgehaald van Hulp bij onderzoek: https://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/casestudy/

Case-study onderzoek. (2015, 7 12). Opgehaald van Management Platform: http://managementplatform.nl/case-study-onderzoek/12/07/2015

De bouw kan aan de vraag niet voldoen - sommige bedrijven gaan zelfs aan hun succes ten onder. (2018, 4 10). Opgehaald van De volkskrant: https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-bouw-kan-aan-de-vraag-niet-voldoen-sommige-bedrijven-gaan-zelfs-aan-hun-succes-ten-onder~b75216a0/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F

De kracht van integrale samenwerking in de waterbranche. (2019, 3 12). Opgehaald van GWW: https://www.gww-bouw.nl/artikel/de-kracht-van-integrale-samenwerking-in-de-waterbranche/

De waterschapsmarkt van de toekomst. (2016, 11). Opgehaald van Unie van Waterschappen : https://www.uvw.nl/wp-content/uploads/2018/01/De-waterschapsmarkt-van-de-toekomst-visiedocument.pdf

Deming cirkel. (2019). Opgehaald van PDCA cyclus: https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/cirkel/

DESTEP analyse. (2015). Opgehaald van Marketing & Management: https://www.marketing-en-management.nl/modellen/destep/

Dijken nog lang niet veilig: 'Waterbouwers hebben last van koudwatervrees'. (2019, 2 5). Opgehaald van Cobouw: https://www.cobouw.nl/infra/nieuws/2019/02/dijken-nog-lang-niet-veilig-waterbouwers-hebben-koudwatervrees-101269355

Drempelwaarden Europees Aanbesteden. (2019). Opgehaald van Pianoo: https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/drempelwaarden-europees-aanbesteden

Droomcontract Stadsdijken Zwolle: 'Griezelig transparant'. (2019, 3 4). Opgehaald van Cobouw: https://www.cobouw.nl/infra/nieuws/2019/03/droomcontract-stadsdijken-zwolle-griezelig-transparant-101270320

Grote Bouw Enquête: 'Opdrachtgevers snappen niets van de bouw en willen altijd de laagste prijs'. (2019, 5 7). Opgehaald van Cobouw: https://www.cobouw.nl/bouwbreed/nieuws/2019/05/grote-bouw-enquete-opdrachtgevers-snappen-niets-van-de-bouw-en-willen-altijd-de-laagste-prijs-101272457?tid=TIDP675792XBB5A05FAE11547378AC1D70A60E69FD5YI4&vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.130637199.1837825

Hoe kunnen meerdere partijen betrokken worden bij een raamovereenkomst? (2017, 5). Opgehaald van Europa decentraal: https://europadecentraal.nl/praktijkvraag/meerdere-partijen-bij-raamovereenkomst/

Hoeksema, E., & Linnebank, C. (2012). Opgehaald van Compact: file:///C:/Users/r.hagemans/Downloads/C-2012-1-Hoeksema.pdf

Inkoop en aanbesteden. (2018). Opgehaald van Unie van Waterschappen: https://www.uvw.nl/thema/financien/inkoop-en-aanbesteden/

Inkoopproces. (2017). Opgehaald van Pianoo: https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces

Kashiwagi, D. (2013).

Kennisdeling binnen organisaties. (2019). Opgehaald van The Courseware Company: https://www.courseware.nl/nieuws/kennisdeling-onderzoek/

Marktvisie: juridisch kader biedt handelingsruimte! (2018, 6 26). Opgehaald van Bouwend Nederland: https://www.bouwendnederland.nl/nieuws/13040371/marktvisie-juridisch-kader-biedt-handelingsruimte

Modulair. (2016, 11 8). Opgehaald van Ensie: https://www.ensie.nl/redactie-ensie/modulair

Multidisciplinair. (2016, 7 6). Opgehaald van Ensie: https://www.ensie.nl/redactie-ensie/multidisciplinair

Nieuwe regels voor inkopen via raamovereenkomsten. (2019, 3 25). Opgehaald van Aanbestedingsmakelaar: https://aanbestedingsmakelaar.nl/nieuws/nieuwe-regels-voor-inkopen-via-raamovereenkomsten

Percelen. (2017). Opgehaald van Europa decentraal: https://europadecentraal.nl/onderwerp/aanbestedingen/percelen/

Prestatie inkoop of traditionele inkoop: 10 verschillen op een rij . (2017, 10 2). Opgehaald van Facto: https://facto.nl/10-verschillen-traditionele-inkoop-prestatie-inkoop/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.166764158.1559044475.1549880919-206261960.1549880919

Prestatiegericht inkopen - een modern alternatief. (2014, 10 13). Opgehaald van Quarant: https://www.quarant.nl/ict-2/aanbestedingen/prestatiegericht-inkopen-een-modern-alternatief/

Prestatie-inkoop en traditioneel inkopen: de verschillen. (2014, 6 2). Opgehaald van Sterk: https://www.sterkeprestaties.nl/prestatie-inkoop-en-traditioneel-inkopen-de-verschillen/

Prestatiemeten/Past Performance. (2019). Opgehaald van Pianoo: https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-0-organisatie-van-inkoop/prestatiemeten-past-performance

Raamovereenkomsten. (2017). Opgehaald van Europa decentraal: https://europadecentraal.nl/onderwerp/aanbestedingen/raamovereenkomsten/

Raamovereenkomsten. (2019). Opgehaald van Pianoo: https://www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/mogelijke-procedures/raamovereenkomsten#Welke

Salaristabel waterschappen 2019. (2019). Opgehaald van UVW: https://www.uvw.nl/wp-content/uploads/2018/10/Salaristabel-waterschappen-2019.pdf

SWOT-analyse. (2012, 8 30). Opgehaald van Strategisch Marketingplan: https://www.strategischmarketingplan.com/swot-analyse/

Tender (economie). (2015, 5 27). Opgehaald van Wikipedia: https://nl.wikipedia.org/wiki/Tender_(economie)

Traditionele inkoop lean bekeken. (2014, 5 8). Opgehaald van Insinc: http://www.inkoopcarrieres.nl/inkoopcarrieres-nieuws/08/05/14/traditionele-inkoop-lean-bekeken/

Vechtcontract. (2015). Opgehaald van AanbestedingsCafé: https://www.aanbestedingscafe.nl/wiki/vechtcontract/

Verdonk, J. (2017, 7 25). *5 Basisvoorwaarden voor een succesvolle strategische samenwerking*. Opgehaald van ManagementSite: https://www.managementsite.nl/strategische-partnerships-vertrouwen-5-basisvoorwaarden-voorbeeld

Verdygo. (2015). Opgehaald van Waterschapsbedrijf Limburg: https://www.wbl.nl/Paginas/Verdygo.aspx

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Waarom aanbesteden? (2019). Opgehaald van Pianoo: https://www.pianoo.nl/nl/metrokaart/waarom-aanbesteden

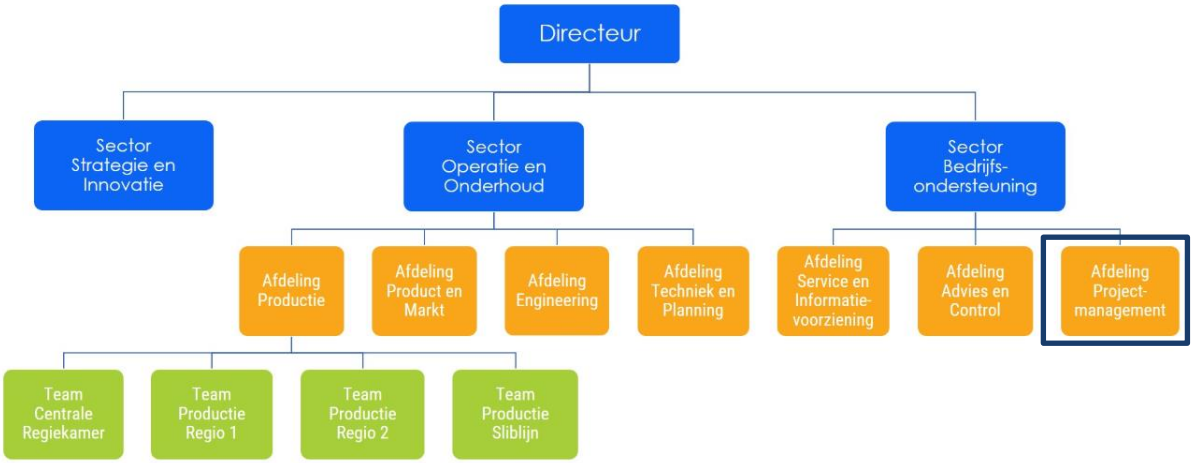
Waarom koos waterschap voor minder contract? (2019, 3 28). Opgehaald van www.bouwendnederland.nl: https://www.bouwendnederland.nl/nieuws/16729576/waarom-koos-waterschap-voor-minder-contract

Wat is ATEX? (2019). Opgehaald van ATEX: https://www.atexcertificaat.nl/wat-is-atex/

Zo bouw je een facilitair partnership. (2019, 2 13). Opgehaald van Facto: https://facto.nl/facilitair-partnership/?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.211311507.7676932.1550665448-1258225483.1550665448

BIJLAGEN

BIJLAGE 1; ORGANOGRAM WBL



	Positief	Negatief
Intern	**Sterkten** ❖ Innovatie ❖ Samenwerkingen	**Zwakten** ❖ Bestuurlijk systeem
Extern	**Kansen** ❖ Technologische ontwikkelingen	**Bedreigingen** ❖ Klimaatverandering, wateroverlast – droogte ❖ Burgerparticipatie

FIGUUR 7; SWOT-ANALYSE

Demografisch	**Economisch**
Groeiende bevolkingsaantal	Toenemende koopkracht
Aantal huishoudens	Vaste inkomstenbron
Langere levensverwachting	Monopolie
Sociaal-cultureel	**Technologisch**
Levensstijl	Informatie voorzieningen
Sociale trends	Innovatie
Ecologisch	**Politiek-juridisch**
Klimaatverandering – weersomstandigheden	Waterschapsverkiezingen
Milieu	Subsidies
Infrastructuur	Politiek klimaat

FIGUUR 8; DESTEP

BIJLAGE 3; OVERZICHT MULTIDISCIPLINAIRE- EN TECHNISCHE REALISATIE PROJECTEN

Multidisciplinaire realisatie projecten[1]:

- **Mobilis B.V.**
- **ENGIE Services Zuid B.V.**
- **Eliquo Water & Energy B.V.**

Technische realisatie projecten:

Perceel 1: Gemalen

- **Van der Linden Pomptechniek B.V.**
- Kanters B.V.
- Aannemingsbedrijf G. van der Ven B.V.

Perceel 2: Leidingen en civiele techniek

- Van den Heuvel Aannemingsbedrijf B.V.
- GW Leidingtechniek B.V.
- Aannemingsbedrijf G. van der Ven B.V.

Perceel 3: Werktuigbouw

- **ENGIE Services Zuid B.V.**
- **Croonwolter&dros B.V.**
- Aannemers- en Staalconstructiebedrijf Aan de Stegge B.V.

Perceel 4: Elektrotechniek

- Modderkolk Projects & Maintenance B.V.
- Hoppenbrouwers Techniek B.V.
- **Croonwolter&dros B.V.**

[1] Dikgedrukte Opdrachtnemers zijn geïnterviewd

BIJLAGE 4; INKOOPPROCES

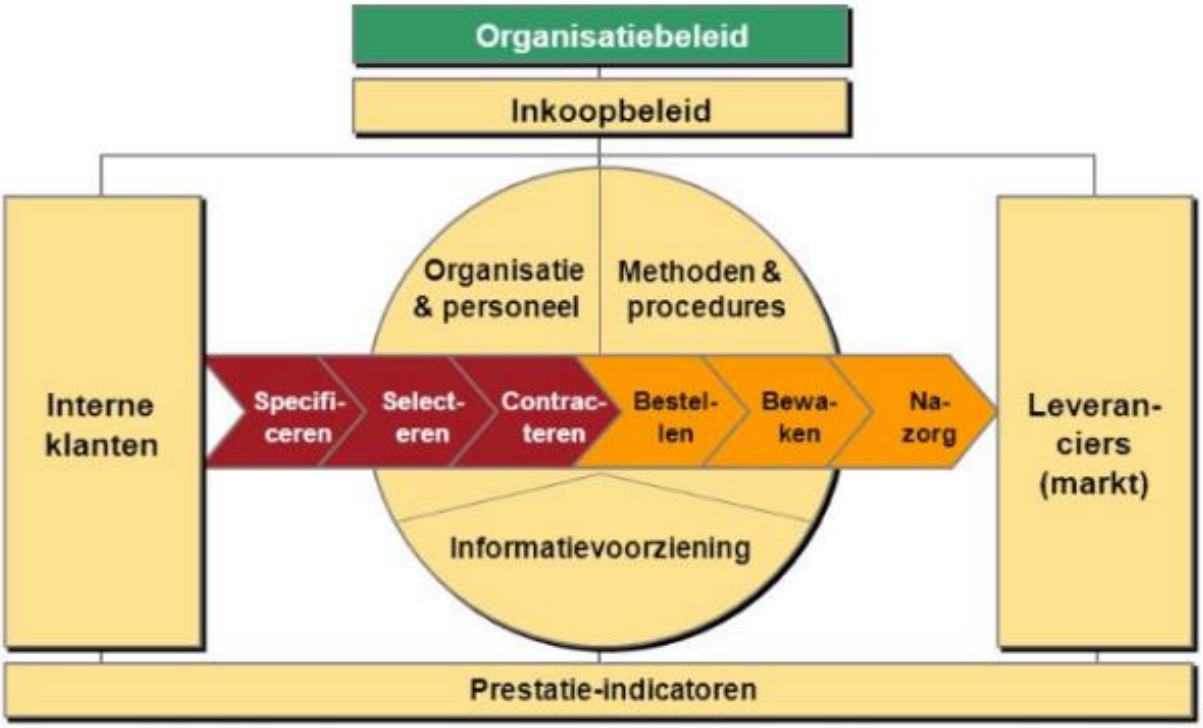


FIGURE 1; RACEWAGEN MODEL VAN VAN WEELE

BIJLAGE 5; INTERVIEW TRANSCRIPTIES

OPDRACHTGEVER (WBL)

Traditioneel
OG leidt. Eenzijdig, maken van een bestek dit op de markt brengen en vervolgens uitvoeren, leidden tot resultaten die niet optimaal waren en wat WBL niet voor ogen had. Helder en duidelijk, veel ervaring, tijdsplanning is bekend. OG pretendeert de kennis in huis te hebben en d.m.v. een bestek of Plan van Eisen wordt er aanbesteed. Veel meer er minder werk. Vechtersmentaliteit van OG en ON. Afhankelijk van complexiteit, tijd, omvang en risico. Als het om een simpele aanbesteding gaat is er niks mis met de traditionele methode. Als OG schijf je alle eisen voor. Bestek (tot in detail). Per aanbesteding werd het in de markt gezet, WBL schreef bestek, resultaat, voorwaarden. Alles wordt voorgekauwd, de goedkoopste die aan de eisen voldeed mocht uitvoeren.

Voordelen:
Afhankelijk van de aannemer en bestek heel bepalend. Doet een aanbesteding en alles is vastgelegd, heel duidelijk. Alleen wanneer je heel precies weet wat je wilt, dan kan dat uitstekend d.m.v. de traditionele aanpak. Dan heb je ook de laagste prijs. Geen problemen met deze aanpak. OG weet wat hij wil en omschrijft dit. Alleen vanuit de OG dus. Voor een simpele aanbesteding is de kennis van de markt niet noodzakelijk en kan de traditionele aanpak juist heel gunstig zijn. Of de traditionele aanpak werkt is afhankelijk van de partijen. Duidelijk, gekaderd, afspraken, wat wel en niet in de prijs zit. Scherper op de prijs daardoor beter vergelijken met anderen. Selecteert nu dus op beste prijs. Duidelijk kader, eenheidsprijzen gedefinieerd, meer met de neus er bovenop zitten. De kennis zat bij jou zelf (organisatie) en jij bepaalt. Als je het zelf goed weet dan is dat positief, maximale marktwerking = concurrentiestelling. Je wist exact wat je wilde en wist wat je ZOU krijgen.

Nadelen:
Aannemers zagen dingen vaak anders, leest bestek anders, gaat op of onder de grenzen zitten. Discussie die uit zich hier in frustratie. ON leverde wat niet voldeed aan hetgeen dat WBL wilden. ON probeerden geld over te houden, dit gaat ten kosten van kwaliteit, risico's etc. Prijsdruk, maar in een goede markt kan de ON de prijs ook hee makkelijk veel hoger leggen. Geen project overstijgend leren. ON moet elke keer opnieuw zijn best doen om een project binnen te halen. OG ontwerpt altijd terwijl zij het niet altijd beter weten. Heel veel werk wordt dubbel gedaan. Krijgt altijd een discussie dat wat de OG heeft bedacht niet uit te voeren is. Nadat de opdracht is gegund kan er weinig meer aan het ontwerp worden aangepast, omdat dit niet eerlijk is tegenover de andere inschrijvers die de opdracht niet hebben gekregen. Er wordt altijd betaald voor risico's. Lange perioden, snel op de markt zetten ging niet, door wettelijk termijnen, heel veel voorbereiding. Bij een fout afgestraft. Je wist wel waar je naar toe gaat maar of het de optimale oplossing is, is/was de vraag. Kwaliteit van bestek wordt ter discussie gesteld. Veel discussie over het uiteindelijke product dat voldoet aan de eisen of zelfs goedkoper is waardoor er uiteindelijk meer onderhoud moet worden gepleegd. Er wordt dus vanuit de OG veel tijd in het bestek gestoken, terwijl vervolgens de ON er weer naar kijkt en er weer over gediscussieerd gaat worden. Termijnen worden vaak niet gehaald, loopt uit. Het is maar de vraag of je alle elementen te pakken hebt, omdat er maar vanuit één blikveld wordt gekeken. Terwijl de markt zich veel meer ontwikkelt en soms meer kennis heeft. Wanneer je met een bestek werkt krijg je altijd discussies over meer en minder werken, zat dit er nou wel of niet in. Wanneer je je begeeft op een gebied waar jij als OG niet alle kennis van hebt, je het idee hebt dat jij daar de deskundige op bent en jij dus voorschrijft wat de markt moet gaan leveren. Terwijl in de markt juist veel deskundigheid zit en zij zich veel sneller ontwikkelen. Misschien zijn er dus wel veel betere en goedkopere manieren die jij als OG niet weet. KENNIS! Wanneer je als OG in het bestek iets vergeten bent, kan een aannemer zeggen ja dat stond niet in het contract dus dat wordt meer werk, dus betalen. Veel discussies over de prijs, wat wel in de opdracht, wat niet beschreven is gebeurt ook niet. Samenwerking gaat hier aan ten onder. Veel frustraties. Langere doorlooptijd: specificatie en onderhandelingen sub-contracten onderaannemers, formaliteit, jij stelt je aanvraag zonder kennis van de markt. Op de grenzen werken door de aannemer, past performance niet mee kunnen wegen, zit geen beperking op! Alles wordt vastgelegd, maar aannemer wordt hier niet bij betrokken. Geen gebruik gemaakt van de kennis van de markt. Veel tijd aan het contract kwijt, en aannemer had dan vaak een heel ander idee.

Product:

1. Doeltreffend: *je krijgt niet altijd wat je wilt, als je de voorbereiding goed doet krijg je het project wat je wilt, ON probeert vaak een gelijkwaardig product toe te passen. WBL heeft een product voor ogen en de ON komt met een product die hier op lijkt, heel sterk afhankelijk van de aannemer*
2. Standaardisatie: *bijna niet mogelijk, aanbestedingen zijn vergelijkbaar, elke ON gebruik zijn eigen fabricaten, traditioneel werd er ook wel al gebruik gemaakt van raamcontracten, gezien eenmalig*
3. Kwaliteit: *afhankelijk van de ON, afhankelijk van de voorbereiding, succesvol voor opdrachtnemer als winstmarge is behaald, er wordt veel meer in uren geknepen en dus heeft dit ook invloed op kwaliteit, veel discussie over wat je wilde,*
4. Innovatie: *helemaal niet mogelijk, we timmeren het dicht, we zeggen wat wij willen. Er is geen ruimte voor innovatie, Verdygo in onderdeel hiervan, eigenlijk niet aan de orde*
5. Duurzaamheid: *je zou alles op kunnen schrijven wat je wilt, je kon gewoon omschrijven wat je onder duurzaamheid verstond, was al een klein onderdeel, gelijk aan innovatie*
6. Minder fouten: *in het bestek stonden eigenlijk al fouten, afhankelijk van contract, eerst discussie wie veroorzaker (cijfer niet voor minder fouten maar de manier waarmee je er mee omgaat), aannemers verdienden daar hun geld op*

7. Integraliteit ontwerp/ onderhoudbaarheid: *werd al wel naar gekeken en werd rekening mee gehouden, geen verschil, wel in integraliteit ontwerp omdat je het samen aanpakt, bestek omschrijven, had je volledig in de hand, aannemer had ander inzicht dus weer discussie*
8. Lerend vermogen: *nauwelijks → je moet het zelf organiseren, zijn wel evaluaties maar gebeurd niks mee, fouten in een bestek worden wel meegenomen in het volgende bestek, elk project was op zich, bij ON wel, eenmalig, helemaal niet, niet vast te stellen*

Tijd:

9. Beschikbaarheid: *begint vaak toch met gedoe, kan gewoon gaan beginnen anders mag hij niet inschrijven, was eigenlijk al hoog want alleen ON die beschikbaar waren schreven zich in, je weet dat op het moment dat je de opdracht gunt dat de ON beschikbaar is, afhankelijk van contract*
10. Doorlooptijd: *door gedetailleerde bestekken (3 jaar), je hebt een duidelijk contract en daarin staat wanneer je het af moet hebben, waren lange projecten, zit in het aanbestedingstraject*

Geld:

11. TCO: *we zeiden wel dat we het deden maar kwam er eigenlijk niet uit, we wilden wel maar wanneer de ON met zijn product kwam sloegen we toch vaak de plank mis*
12. Meerkosten: *er kwamen altijd relatief veel meerkosten, altijd te veel, buiten het contract komen er meer kosten, er was vaak meer werk dus daardoor ook meer kosten*
13. Tenderkosten OG + tenderkosten van ON: *tenderkosten onevenredig hoog, die waren altijd vrij hoog, vergde veel energie, zit in het aanbestedingstraject*
14. Interne voorspecificatie kosten (OG): *de kosten die je maakt zijn nodig om tot een goede voorspecificatie te komen, PvE*
15. Ontwerpkosten: *niet vast te stellen*
16. Onderhoud/export kosten: *ook door TCO vanwege de kwaliteit, n.v.t., niet vast te stellen*
17. Minder faalkosten: *minder maar niet vast te stellen*
18. Kosten inhuur extern: *werd gebruik gemaakt van externe bureaus en ingenieurs, minder maar niet vast te stellen*

Veiligheid:

19. Ontwerp veilig maken/passieve veiligheid: *was al goed, tijdens de uitvoering soms nog dingen tegenkomen die aangepast moet worden, voorschriften waar voldaan aan moet worden en ziet veiligheid gelijk aan product, het was ook veilig, hier geef je ook al je veiligheidskaders aan, geen verschil, standaard methodiek, niet vast te stellen*
20. Aantal keren stilleggen werk: *wel eens meegemaakt, nog nooit meegemaakt, gebeurde wel eens maar minimaal, niet vast te stellen*

Samenwerking:

21. Procedures: *afspraken hoe men met elkaar omgaat, contract is de procedure, er waren wel regels, er lag misschien wel meer vast dan nu bij de nieuwe aanpak,*
22. Sfeer/beleving: *verschillend, heel verschillend per project, afhankelijk van aannemer, ging wel eens mis, maar merendeel ging wel goed*
23. Kennis bundelen/uitnutten: *ON kwamen met andere alternatieven zodat kosten konden besparen, bijna niet mogelijk → ieder voor zich, OG vertelt wat hij wilt en ON voert uit, werd wel gebruik van gemaakt maar ging net goed, was überhaupt geen samenwerking*

Nieuw
Gezamenlijk aan zet, kennis van beide partijen benutten. Beter sparren over wat je wilt. Meer bij betrokken bij het hele traject. En meer sturen in wat je wilt. Het werkt prettiger dus zie je dat ook in het resultaat. Gaande weg wordt er beoordeeld. Goede oplossing om project overstijgend te werken en aan de voorkant de kennis te bundelen en mogelijkheden om verder te gaan in standaardisatie en uniformiteit doordat je aan de voorkant met elkaar zit. Wanneer je aan de voorkant bij elkaar zit kun je ook veel beter inspelen op risico's. De hele aanbestedingsprocedure kan worden verkort of gereduceerd tot nihil. Kunt afhankelijk van het contract de verantwoordelijkheden veel beter toewijzen, waarbij risico's maar ook kansen beter kunt benutten door er aan de voorkant over te praten. Ontwerp wordt samen met de ON uitgewerkt, op een constructieve wijze. ON houdt vaak voor ogen waar OG in doordraaft, houden dus een gezonde spiegel voor. Dialoog. Iedereen is gelijkwaardig. Vanuit gelijkwaardig PvE, samen risico's dragen. Langdurige relatie, meer op elkaar ingespeeld, samenwerken, aannemer meer gedreven goed te presteren. Valse start, niemand voelt of is verantwoordelijk voor het contract, duurt al 10 maanden wat nog niet gestart is. Loopt prima.

Voordelen:
Open en transparant vanuit ON en OG. Staan gezamenlijk aan de lat. Samen doelen behalen is belangrijker. Meer begrip. Gaat meer tijd opleveren. Zicht op prijs, je betaalt de prijs van de markt op dat moment. Zeker wanneer de ON elkaar allemaal kennen, is het maar zeer de vraag of je dan de laagste prijs hebt. Marktwerking is dan dus erg beperkt. Betere arbeidsbeleving. Sneller acteren, niet elke keer opnieuw aan te hoeven besteden, flexibiliteit, je kan meer spelen met je capaciteit. ON kent inmiddels de OG, dus beter op elkaar ingespeeld. Kwaliteit, snelheid en financiën. Het sneller op de markt zetten, maar heeft dit nog niet zelf ervaren. Kortere doorlooptijd. In een hele vroege fase kan er al materiaal worden besteld. Flexibeler, capaciteit inhuren waarvoor de ON beschikbaar is. Werkt plezieriger. Kan gebruik worden gemaakt van de kennis van de markt en de markt kan wat werkzaamheden van OG overnemen wat betreft het ontwerp. Samenwerken in een team, gezamenlijk in een bouwteam. OG en ON gelijk aan tafel en samen ben je verantwoordelijk voor het ontwerp. Komt een prijs uit voor de realisatie, dus niemand kan zich vervolgens verschuilen. Er is dus consensus, waardoor er geen discussies meer zijn in de realisatie fase, omdat alles al in de voorbereidingsfase is meegenomen. Ontwerpfase is kritisch. De factor 'mens' is eigenlijk het belangrijkst om dit tot een succes te maken. Open en transparant zijn en oude patronen durven los te laten en dus geen 'wij' en 'zij'. Er wordt als een team geacteerd en iedereen is gelijk aan elkaar. Tussen de concurrenten is geen strijd om de opdracht binnen te halen. Echter, is het afhankelijk van de personen en organisaties, hoe zij in het proces staan. Open, durven los te laten, durven te gunnen en vertrouwen. Problemen samen oplossen, je staat er samen voor, minder over de financiën discussiëren omdat er al afspraken zijn gemaakt over de risico's. Aanbestedingstraject duurt minder lang, soms maar half jaar. Resultaatgericht en dit komt het resultaat ten goede. Meer gebruik maken van de kennis van de markt. Samen ontwerpen zorgen dat je de aannemer niet laat verzuipen. Standaardisatie, beter op elkaar ingespeeld door langere relatie, minder juridische procedures. Je gaat het probleem gezamenlijk aanpakken, maakt gebruik van de kennis van anderen. Risico's zijn afgetikt. Er kunnen altijd dingen voorkomen maar er kan wel worden afgesproken wat je in zo'n situatie doet.

Nadelen:
Nadelen. Er moet vertrouwen zijn (en communicatie) Eerlijk en transparant werken met elkaar. Het vraagt veel vertrouwen. Je moet er daardoor juist opsturen op vertrouwen. Is momenteel al spraken van gedragscoach die het team kan steunen. Hoopt dat het uiteindelijk vanzelf zal gaan. En hoopt een soort cursus te geven en een de-escalatie maken; als het misgaat hoe pak je het dan aan. Dus afspraken maken wat te doen als het misgaat. Het verandertraject is een behoorlijk traject anzieg. Wanneer het tegen zit, wordt er teruggevallen op oud gedrag. Moeilijk beheersbaar, kwaliteit en risico's. De kaders zijn niet helder van de scope. Doordat er minder is vastgelegd zal de aannemer ook minder doen… Moeite met het verdelen van werk, vooral vanuit intern. Verantwoording van het

werk. Zit veel op vertrouwen. De manier waarop er met elkaar gecommuniceerd word. Je moet op dezelfde hoogte zitten, op basis van gelijkwaardigheid en naar elkaar luisteren. Is wellicht toe te wijzen aan het werken met een andere werkwijze. Maak sneller de keuze voor een van de partijen binnen de raamovereenkomst wanneer er zich een opdracht voordoet. De doorlooptijd is wel korter geworden, maar kan nog korter. Het is zeer persoonsafhankelijk. Kostenverhogend of kostenverlagend moet nog blijken. Oud gedrag, werkt op basis van vertrouwen, als het spannend wordt valt men sneller terug op oud gedrag. Minder concurrentiestelling ook door ontwerpteam. Men wilt intern heel snel resultaat zien, nieuwe aanpak gaat zich op langere termijn pas terugverdienen. Je hebt weinig concurrentie, maar wel marktconforme prijzen.

Product:

1. Doeltreffend: *vanwege het delen van kennis, aan de voorkant kan nu samen worden gekeken op welke manier het product het beste is, bepalen samen wat we willen en dat krijgen we ook, je bespreekt samen met de ON hoe het eruit moet komen te zien, kennis makkelijker over te dragen omdat je 4 jaar met elkaar samen werkt, meer oplossingsgericht, waar wil je naartoe, omdat je meer zelf aan het stuur zit, kan nog niet worden beoordeeld, want zover zijn we nog niet*
2. Standaardisatie: *Verdygo is vorm van* standaardisatie, *kan veel mee worden gedaan maar werk aan de winkel, kan je meer sturen naar dezelfde leverancier, we hopen bij elke opdrachten met dezelfde producten te werken, is gerelateerd aan de raamcontracten, gedurende 4 jaar met dezelfde partners, dus is niet aan de nieuwe aanpak toe te schrijven, langdurige relatie, je bepaalt samen hoe het eruit komt te zien, met elke keer hetzelfde ontwerpteam vanuit WBL, afhankelijk van de leiding kan er standaardisatie worden toegepast, is niet toe te wijzen aan de traditionele en nieuwe manier*
3. Kwaliteit: *met elkaar het ontwerp maken, bepaalt aan de voorkant met de partijen wat die kwaliteit is en kijken nu naar het totale product i.p.v. alleen de investering, je kijkt ook naar welk product in zijn levenscyclus het goedkoopst is, materiaal keuze, onderhoudbaarheid, beschikbaarheid etc. bespreek je samen met de partijen, gemeenschappelijke doelen, aannemer kan er meer uren insteken, aannemer krijgt gewoon de kostprijs, want de kwaliteit is in de kostprijs meegenomen*
4. Innovatie: *kennis delen, ziet kansen en deze nieuwe methode biedt wel veel mogelijkheden voor innovatie, er is meer kans voor innovatie, staan ervoor open, als je de kennis en kunde van andere toelaat leidt dat tot verbetering (innovatie), een verbetering in ontwerp, kennis komt uit de markt, er is meer ruimte voor innovatie want men durft risico's te nemen*
5. Duurzaamheid: *kennis delen, zijn er wel mee bezig, maar het heeft nog geen toegevoegde waarde geleverd, in de toekomst kan het misschien wel, WBL bepaalt wat duurzaamheid is, gelijk aan innovatie, er zou meer aan gedaan kunnen worden, beter hand te houden maar is niet een groter uitgangspunt geworden*
6. Minder fouten: *niet minder fouten maar de gevolgen zijn minder groot, je gaat het samen oplossen → dus vooral de manier waarop het opgelost wordt, wordt in het ontwerp al naar gekeken en meer mensen kijken ernaar waardoor er meer gegevens op tafel dus fouten kun je op voorhand dan al reduceren, er wordt nu in het begin al naar gekeken wordt dus zijn er bijna niet, HEEFT BETREKKING OP ONTWERPFASE minder fouten in het ontwerp, als je samen het ontwerp maakt is er beter over nagedacht zowel vanuit de ON als vanuit de OG, er wordt anders omgegaan met fouten, gemeenschappelijk aanpakken, maakt niet uit wie veroorzaker is, doordat er meerdere jaren samen wordt gewerkt is de kans op fouten kleiner, omdat je gezamenlijk alle mogelijke risico's probeert af te tikken*
7. Integraliteit ontwerp/ onderhoudbaarheid: *minder discussies, wordt meer op ingegaan, er wordt 2 x naar gekeken en ook kritischer, WBL bepaalt wat er komt, gaat het gezamenlijk aan*

8. Lerend vermogen: *meerdere keren dezelfde partijen met dezelfde mensen, door de samenwerking, maar zijn nog met het eerste project bezig dus dat moet nog een beetje gaan blijken, ON worden meer bij het proces betrokken dus weten daardoor ook hoe WBL werkt, langdurige samenwerking, je bent bereid om meer samen te werken dus ook kennis te delen, iedere keer met dezelfde partijen, aannemer wil wel, organisatie niet wegens regels, koudwatervrees, bang dat ze nog te veel gaat betalen als ze 1 project bij 1 aannemer neerlegt*

Tijd:

9. Beschikbaarheid: *afhankelijk van de forecast, zal de beschikbaarheid hoger worden want dan kan de ON hier ook op anticiperen, er zijn nu 3 ON per perceel dus dan moet de beschikbaarheid wel hoog zijn, ON verwachten dat er met regelmaat een opdracht hun kant op komt, de beschikbaarheid zal aanwezig zijn mits de mits de OG kan aangeven wanneer welke werken verwacht worden voor welke partij (=wisselwerking) Maar ligt vooral aan de OG, als er een plan is voor meerdere jaren kan ON hiermee rekening houden, afhankelijk van de organisatie, wanneer aannemer tijdig wordt geïnformeerd geen problemen maar WBL schuift zelf alles door, bent wel flexibeler maar wordt door de organisatie zelf tegengewerkt*
10. Doorlooptijd: *korter en compacter, de kennis die we aan de voorkant bedenken heeft effect bij het aanvliegen van het project, het wiel hoeft niet opnieuw worden uitgevonden, doordat je meer op elkaar ingespeeld bent, EA gaat heel veel tijd overeen en de mini competitie gaat minder tijd overheen. Samen met ontwerpteam wordt ontwerp gemaakt, geldt hetzelfde als bij beschikbaarheid, doorlooptijd wordt wel korter, zaken kun je meer parallel laten lopen*

Geld:

11. TCO: *lagere kosten, nu wordt er met de ON gekeken waar we met de exploitatie naartoe willen, gaat omhoog, 80% hiervan zit in de ontwerpfase*
12. Meer kosten: *je zal altijd wel iets houden, minder in nieuwe situatie*
13. Tenderkosten OG + tenderkosten van ON: *zou een stuk minder moeten worden maar komt er nog niet altijd uit, je hoeft niet meer die dikke bestekken te maken en de grote voorbereiding etc., valt tegen omdat het nog allemaal nieuw is*
14. Interne voorspecificatie kosten (OG): *zou hetzelfde moeten zijn en zou niet moeten hoeven veranderen, je kunt er zelf in beslissen, interne man uren worden minder maar krijg je via de andere kant weer terug vandaar dat het gelijk moet zijn en misschien iets minder, nadat het huidige perceel wordt afgerond zullen de volgende veel sneller gaan, dan ga je de effecten merken, nu hebben we nog wat leergeld en moeten de neus in dezelfde richting gaan zetten,*
15. Ontwerpkosten: *wij hebben alleen de controlerende taak hierin, ON voert het uit, zullen uiteindelijk minder worden, gekoppeld aan standaardisatie omdat je ook steeds met dezelfde partijen werkt, hogere kosten, gebruik van elkaars expertise, geen dubbele ervaringsdeskundigen*
16. Onderhoud/export kosten: *in de voorbereiding is hier al over nagedacht en of de onderhoudskosten ook lager kunnen worden, afhankelijk van het ontwerp, staat los van traditioneel vs. Nieuw, alleen is het voordeel dat je met de nieuwe aanpak al met alle partijen over na kunt denken, je iemand van onderhoud er al bij betrekken dus zal wel minder worden, n.v.t.,*
17. Minder faalkosten: *zelfde als de meer kosten eigenlijk*
18. Kosten inhuur extern: *nu zijn de ON al de expert en is dat bijna niet meer nodig, dus drastisch omlaag gegaan, neutraal, hoeft geen kostenverlaging te zijn*

Veiligheid:

19. Ontwerp veilig maken/passieve veiligheid: *richtlijnen zijn onveranderd, nu doordat het ontwerp al samen wordt gemaakt wordt er vooraf al erger voorkomen, er wordt nu integraler over nagedacht, het enige voordeel hier is dat er meer ogen naar kijken, eerdere signalering van risico's, door eisen moet de aannemer aan bepaalde eisen gewoon voldoen*

20. Aantal keren stilleggen werk: *wordt meer over veiligheid gepraat, nog niet meegemaakt, nog geen een keer voorgekomen, is nog maar tot de ontwerpfase dus daar is überhaupt nog geen sprake van N.T.V., weinig verrassing, betere communicatie vanuit samenwerkingsbelang, gaat er vanuit dat dat in de toekomst helemaal niet meer hoeft*

Samenwerking:

21. Procedures: *nog niet echt bekend, er is nog geen handboek o.i.d., zijn ze nog wel mee bezig, iedereen doet het op zijn eigen manier, gaat eigenlijk vooralsnog wel goed maar het zou wel handig zijn, in ontwikkeling, een handboek moet nog komen, zijn nog steeds volledig onduidelijk, organisatie is hier nog niet klaar voor*
22. Sfeer/beleving: *persoon en organisatie afhankelijk, het heeft wel een flinke boost gehad, het is plezieriger, zeggen ook de ON, persoonsafhankelijk, inter-persoonlijke relatie is belangrijk, je kent elkaar beter, dus er komt meer boven tafel, 1 aannemer is nog steeds niet blij omdat hij niet aan het werk kan, wij zijn er nog niet mee bezig*
23. Kennis bundelen/uitnutten: *je bent gezamenlijk verantwoordelijk, nu wordt daar wel gebruik van gemaakt, je zit zelfs met concurrenten om tafel, heel open en transparant, ziet het wel positief tegemoet*

Aanvullingen:
ON willen niet meer werken volgens de traditionele aanpak. Kosten zijn een afgeleide, als het ergens anders niet goed zit dan zal dat invloed hebben op de financiën. Echter, ligt hier wel de focus op als er naar buiten naar de OG (het bestuur) gecommuniceerd wordt, wat traditioneel was en nieuw. Zijn tenslotte een overheidsinstantie. Eerste project met de nieuwe aanpak en zit nu in de ontwerpfase, dus heeft nog geen ervaring met de realisatie. Je gaat het meest winnen op administratief. Persoon is heel bepalend. Escalatiemodel, extern coach. Uurtarief, plafondbedrag, relatie belangrijker dan plafondbedrag, plafondbedrag verhoogd.

OPDRACHTNEMER

Traditioneel
Minder winstgevend, … stond ook op het punt deze markt te verlaten. Ook omdat het in andere sectoren dusdanig drukker wordt, is de druk om andere grote projecten binnen te halen kleiner geworden. Kostenintensief. Moet veel geld al worden geïnvesteerd zonder al te weten dat je de opdracht gegund krijgt. Daardoor dus kritischer afwegen. Duidelijke scheiding tussen ON en OG, vanuit WBL heel erg voorschrijvend, geen inbreng vanuit de ontwerpende kant dus vanuit de aannemers, uitvoerende partij. Uiterst conservatief, controversieel, veel gedoe, flauwe spelletjes aan zowel ON als OG kant Geen energie van te krijgen om daar mee bezig te zijn, binnen mini competitie oud gedrag, contracten aangegaan waarin binnen korte tijd en hoge kosten aanbiedingen moet maken, de aannemer die de meeste fouten maakt die krijgt het project (omdat je dan de laagste prijs hebt, maar er ook de grootste risico's aan vast zitten), risico's worden heel bewust bij de ON neergelegd. Veel gedoe, Tegen elkaar. OG krijgt een budget en gaat een aanbesteding doen waar blijkt dat het budget niet toereikend genoeg is. Je ziet hierin een tweedeling, een deel van de werkgevers werkt nog met de oude systematiek en methodiek; dat betekent op het moment dat er projecten zijn en wij geïnteresseerd zouden zijn, zij op zoek zijn naar de laagste prijs en het liefst geen gezeur en wij zijn meer geïnteresseerd in projecten waarbij er een open speelveld is, waarbij er een open vraag gesteld wordt. Waar we ons niet per definitie houden aan exact hetgeen wat de werkgever voorschrijft. Maar een klant die zegt er moet een rioolwaterzuivering gebouwd worden en dit 'x' is de kwaliteit van het water dat er in gaat en dit 'x' is de kwaliteit van het water dat er uit moeten komen, maar je moet zelf het proces bedenken en daar ben je ook vrij in. Voorheen kon je je alleen onderscheiden in de prijs. Denkt dat ongeveer 50% van de 24 waterschappen in het vakgebied rioolwaterzuiveringen niet per definitie traditioneel werkt. In de huidige markt is het niet meer

vanzelfsprekend dat waterschappen meerdere aanbiedingen krijgen op een het moment dat ze een vraag aan de markt stellen. Wij aannemers zijn allemaal heel erg druk. Als je grote projecten realiseert en bouwt heb je daar een zekere voorbereidingstijd voor nodig. Aannemers hebben een beperkte capaciteit, omdat er bijvoorbeeld heel weinig mensen te vinden zijn in de techniek dus aannemers zetten hun mensen en energie in op die plaats waar er sprake is van een goede relatie, goede wijze zonder al te veel problemen geld te verdienen. … heeft er bewust voor gekozen om in te gaan op de aanbesteding van WBL, omdat wij zien dat zij op een langdurige manier willen samenwerken, waarbij we aan het begin hele goede afspraken gaan maken, die niet alleen commercieel duidelijk zijn maar ook hoe gaan we bijvoorbeeld om met tegenvallers en met risico's om op die manier zo ongestoord samen te kunnen werken. En dan zo dat zowel WBL als wij daar de voordelen van hebben: je bespaart geld en je gaat samenwerken op basis van duidelijkheid, hoe ga je om met risico's en hoe ga je om met tegenvallers en uiteindelijk is mijn sterke overtuiging dat het voor ons geld oplevert en weinig problemen oplevert waardoor we geen onverwachte uitgaven hebben maar WBL ons ook niet al betaald voor dingen die in werkelijkheid helemaal niet gebeuren. Onder de streep wordt uiteindelijk betaald voor hetgeen dat wordt geleverd. En dat betekent met name dat WBL, de OG, geld bespaard. Want als wij niet die afspraken maken maar we weten dat die risico's er altijd zijn, dan calculeren wij die vooraf in. En de OG die betaalt daar vooraf voor. Terwijl als het risico zich niet materialiseert, heeft de OG er wel voor betaald. En als het risico zich wel materialiseert ontstaat er vaak nog ruzie over dat het geld niet voldoende is. Kortom, wij zoeken nog OG waar we niet ruziënd de eindstreep mee hoeven te halen en dat zijn de OG die ons een open vraag stellen, waarbij ons kunnen onderscheiden, goede afspraken kunnen maken hoe we met elkaar omgaan (met name als er tegenvallers zijn) en we op de lange termijn met elkaar kunnen samenwerken. Niet dodelijk. Werk uitbesteden bij de goedkoopste vanuit OG perspectief. Maar aan het eind moet dan nog maar worden gezien of je de gewenste kwaliteit hebt.

<u>Voordelen:</u>
Op prijs vergelijken. Voor OG de laagste prijs maar voor ON geen voordelen. Ziet geen voordelen. Hooguit dat een product dat redelijk standaard is en waar je er veel van moet hebben kan je een competitie doen en kan je de laagste bieder de opdracht geven. Wanneer opdrachtgever precies weet wat hij wil, dan hoef je niet een aanbestedingstraject te starten waarbij er gekeken wordt naar wat de markt jouw kan bieden. En nu weet je dat je de laagste prijs krijgt en precies wat je wilt. Marktwerking, concurrenten heb je ook nodig om scherp te blijven. Verder eigenlijk niets.

<u>Nadelen:</u>
… is een vrij groot bedrijf en is dan ook niet altijd de goedkoopste dus zijn blij als er ook naar kwaliteit gekeken wordt. Maar kwalitatieve aspecten in een PvA verwoorden kost best veel energie waardoor je weer hoge tenderkosten krijgt. Doen het nog wel maar zijn er veel selectiever in. Hoge faalkosten omdat vanwege het vele papierwerk altijd wel iets over het hoofd werd gezien.je gaat er in hoofdlijnen doorheen want de tijd is er eigenlijk gewoon niet. ON biedt vaak goedkope rommel aan. Veel verlies draaien in deze markt. OG en ON zitten lijnrecht tegenover elkaar. Zitten al 8/9 jaar in een raamcontract bij WBL, samen met een aantal anderen en daarbinnen vond een mini-competitie plaats. Er werd bijvoorbeeld een koek voorgeschoteld van 10 miljoen aan het begin van de raamovereenkomst en eind van de rit was misschien 2 miljoen gerealiseerd. Er komt dus niet de hoeveelheid werk uit als dat vooraf in feite is beloofd. Innovatie wordt tegengehouden vanuit WBL wegens voorschriften. Wordt geen gebruik gemaakt van de kennis van de markt. Geen zekerheid van werk. Moet laag bedrag neerleggen geen marges. Risico's zijn voor de ON. Kwaliteit constant maar wordt niet nog beter; geen motivering om vanuit de ON het (de opdracht) beter te maken. Geen innovatie. Er was altijd wel verlies voor of de ON of de OG, omdat er een algemeen bedrag voor risico's werd geraamd, dus of de OG betaalde te veel of de ON kon de kosten ervan niet dekken. Heel verschillend of de ON verlies of winst draait, heel erg instabiel en willen hier een stabiele lijn van maken, elk project x% winst. Claimgedrag, project uit het oog verliezen.

Een groot nadeel voor de OG is dat zij van tevoren voor elk project een specifiek aanbestedingstraject moeten starten. Brengt veel kosten met zich mee. Wanneer er verschil van inzichten is is er geen ruimte om daar goed mee om te kunnen gaan. Uiteindelijk ontstaat daardoor ruzie. Momenteel is er ook minder aanbod van aannemers, dus OG hebben niet zoveel meer te kiezen. Gaat gepaard met spelletjes. ON probeert inkomsten te maximaliseren en OG probeert uitgaven te beperken. Je maakt veel kosten om überhaupt een offerte te kunnen uitbrengen. Veel concurrenten, wat je scoringskans verlaagd. Kunt niet open zijn en met de klant praten over de risico's die je samen kunt managen.

Product:

1. Doeltreffend: *ON is eigenlijk totaal niet geïnteresseerd of het product gaat werken, ze lezen eigenlijk het bestek en prijzen af wat de OG bedacht heeft, minimale inspanning en meedenkniveau. Krijgen niet helemaal wat we willen, want aannemer vind altijd wel een weg om het toch iets anders te doen. WBL doet 2 jaar over projectvoorbereiding, terwijl tender in 4 weken moet komen.*
2. Standaardisatie: E*igen richtlijnen worden toegevoegd vanuit de OG, dus vanuit de OG is er veel standaardisatie, maar levert altijd de creativiteit op die je wilt, meer vanuit onderhoud ingegeven dat je bij een meerdere locaties dezelfde producten hebt.*
3. Kwaliteit: *Je gaat vaak op de rand zitten, als je er mee weg komt om bijv. een goedkoop product uit China aan te leveren het echter niet in de standaardisatie van WBL past maar ook geen redenen hebben om he te weigeren. ON hopen er mee weg te komen door rommel toe te passen. Alles wat meer dan een 6 is, kost geld. Is geen ruimte voor.*
4. Innovatie: *ON wil met minimale inspanning product leveren. Geen ruimte voor innovatie.*
5. Duurzaamheid:
6. Minder fouten: B*eide partijen hadden veel faalkosten. OG 2 jaar een bestek maken, ON binnen 4 weken inschrijven, Geheid dat er wat over het hoofd wordt gezien.*
7. Integraliteit ontwerp/onderhoudbaarheid: *ontwerp van ON voldeed vaak wel aan de eisen maar was vaak toch niet wat de OG wilde en als je dit gezamenlijk doet bij de nieuwe methode heb je dat niet. Iemand moet ervoor zorgen dat alle partijen om elkaar afgestemd zijn.*
8. Lerend vermogen: *Was er niet, ON is niet bereid om tijd en kennis te investeren bij een waterschap als je toch niet weet of je in de toekomst nog voor gaat werken, meer een passant die een project uitvoert. Heel passief. Eenmalig.*

Tijd:

9. Beschikbaarheid: *Je moet meerdere aanbestedingstrajecten doorlopen om uiteindelijk succesvol te zijn. Gemiddeld 1/10. Dit kan leiden tot beschikbaarheidsconsequenties omdat je nooit weet welke je wint. De beschikbaarheid wordt bepaald door de onzekerheid.*
10. Doorlooptijd: *Alleen wanneer wind mee is was de planning te halen.*

Geld:

11. TCO: W*erd soms wel eens gevraagd en werd dan de gunning op gebaseerd, maar eigenlijk bleek dat wij (ON) dat helemaal niet kunnen omdat wij de apparatuur niet onderhouden. Hier werd wel een gok op gedaan met als gevolg veel frustratie. Bovendien doordat de OG toch iets anders krijgt dat hij graag had gewild, denkt respondent dat de onderhoudskosten ook hoger zullen zijn. Wij bemoeien ons alleen in de investeringsfase en niet het hele onderhoud. Dus op het grootste deel van TCO hebben wij totaal geen invloed.*
12. Meer kosten: *Er is altijd ruzie en gestruikel. Niet meer doen dan nodig is, voorheen kon je ook schaalvoordelen krijgen en tegelijkertijd de OG vertellen dat er zogenaamd meer kosten zijn opgetreden waardoor je winst/winst haalde.*

13. Tenderkosten OG + tenderkosten ON: *Tenderkosten waren al onevenredig hoog en hier wilde …ook van af. Significante tenderkosten, langdurige en kostbare trajecten. Bovendien moet je op meerdere kansen tegelijkertijd schieten. Je moet relatief veel aanbiedingen maken om uiteindelijk een keer succesvol te zijn. Mega veel kosten.*
14. Ontwerpkosten: *Als je telkens ergens op in schrijft maar je krijgt de opdracht niet zijn je tenderkosten in verhouding heel hoog. Er zijn projecten waarbij de OG helemaal zeker weet wat hij wilt kopen. Daar hoeft ON niks meer voor te ontwerpen, dus dan heeft ON helemaal geen ontwerpkosten. Er zijn ook projecten waarbij OG weliswaar een vraag stelt, die half open en half gesloten is en in dit geval moet ON wel ontwerpen. Hiervoor moet ON zowel tijdens de tenderfase als de projectfase significante ontwerp inspanning leveren.*
15. Onderhoud/export kosten: *n.v.t. (doen het onderhoud niet voor WBL). N.v.t.*
16. Minder faalkosten: *Hier hebben we altijd ruzie over.*
17. Kosten inhuur extern: *N.v.t.*

Veiligheid:

18. Ontwerp veilig maken/passieve veiligheid: *Was al goed. Aannemer heeft weinig invloed hierop, OG bepaalt dit.*
19. Aantal keren stilleggen werk: *n.v.t.. Kwam wel eens voor.*

Samenwerking:

20. Procedures: *Hier lagen verplichtingen vast, niet wenselijk maar het was er wel (veel papierwerk. Procedures zijn allemaal bekend en ligt allemaal vast, alleen de kwaliteit van de procedures is onder de maat. Geformaliseerd, alles is vastgelegd.*
21. Sfeer/beleving: W*as nog slechter want je zat lijnrecht tegenover elkaar. Het is net leuk genoeg.*
22. Kennis bundelen/uitnutten: *Niet echt aan de orde geweest. OG zit helemaal op kennis van ON te wachten laat staan benutten.*

Nieuw

Met name op gebied van de risico's werkt het beter, de risico's worden met elkaar besproken en beter verspreid en beheerst. Allemaal gezamenlijke keuzes. OG weet vaak niet de financiële consequentie voor de ON. Financiële consequenties zijn ook vaak niet gelimiteerd en ligt dus niet vast. Samen het ontwerp maken. Alles gaat open en transparant. Zit een kostendeskundige aan tafel. Contract- en realisatieovereenkomst zijn worden gezamenlijk gemaakt.

Voordelen:

De openheid met de OG, vooral in de ontwerpfase. De manier van samenwerken. Verrassingen zijn nihil voor OG omdat ze zelf mee hebben gewerkt aan het ontwerp. Geen discussie meer. Gebruikt de kennis van de markt, ontwerp wordt gemaakt met alle raamcontract partners. Alle 3 de ON uit raamcontract kreeg een opdracht. Ongeacht er met concurrenten aan tafel wordt gezeten heeft dit geen negatieve gevolgen voor het transparant en eerlijk zijn naar elkaar. In ons geval komt dit omdat zij 1. hun concurrenten goed kennen en hier ook veel contact mee hebben, 2. Omdat er in hun vakgebied niet echt sprake is van innovatie. Materiaalkeuze is goedkoper, er kan gelijktijdig gecontroleerd worden of het product voldoet aan de wensen en eisen. (kennis van OG is ook van belang, wat hij heeft kennis van zijn eigen producten, en er kunnen gelijk vragen vanuit de ON worden gesteld). Financiële voordelen omdat je het proces efficiënter kunt indelen. Korter tenderen, gezamenlijk een ontwerp maken. Nu kom je eerder met elkaar aan tafel en kom je met budgetten die realistisch zijn en naar het bestuur gaan. Kijkt niet dubbel naar het ontwerp, doordat je eerder samen zit en samenwerkt, waardoor doorlooptijd en kosten afnemen. Het grootste voordeel van een bouwteam zit te allen tijde bij de OG. Nu is de winst een x%, de algemene kosten van ON worden gewoon betaald (verschillende per bedrijf) en de kosten van risico's worden nu exact gedekt, dus niemand betaald te veel en draait daarop verlies. Er wordt open over financiën gesproken. Open

samengewerkt en transparant samengewerkt. Gemiddelde verdiensten ongeveer 2%. Je werkt 4 jaar met elkaar samen dus het leent zich om te investeren. Je moet alleen wel eerst willen investeren en dan krijg je pas resultaat, niet andersom. Er worden standaard cijfers gegeven na projecten en daarin zijn nu al hogere resultaten van bekend dan voorheen met de traditionele aanpak. STANDAARD WINST. Compleet in control qua tijd, risico's en financiën. Heel voorspelbaar. Zal allemaal steeds sneller gaan omdat je elkaar bij een volgend project alweer meer aanvoelt.

Risico's waar niet voor betaald hoeft te worden, omdat deze van tevoren eigenlijk al afgetikt zijn. De tijd, met het raamcontract is met een aantal marktpartijen afgesproken om voor 4 jaar samen te werken. WBL beoogt ook om al hun projecten die ze de komende 4 tot 6 jaar in die raamcontracten uit te voeren, dat betekent dat ze niet voor elk project een hele uitgebreide aanbestedingsprocedure moeten starten. Dus elk project begint al sowieso met een tijdwinst van naar mijn inschatting minimaal 6 tot 8 maanden en dat zit hm vooral in het aanbestedingstraject want dat hebben we dan al gehad. WBL kan niet gelijktijdig een project doen. Daarom zijn er clusters gecreëerd in het raamcontract, naar aanleiding van een aantal competenties. Wanneer een project aansluit bij bepaalde competenties, selecteren desbetreffende partij. En dit traject duurt vele malen korter en met minder inspanningen gepaard dan wanneer er elke keer opnieuw een Europese aanbesteding moet worden gedaan. Kosten voordeel voor ON en OG, tijdswinst en investeren in samenwerking; je bent bereid om meer te investeren in deze samenwerking en elkaar beter te begrijpen wat ook elkaars belangen zijn. Het is een stuk leuker geworden, omdat we nu meer samenwerken met de OG, WBL. Dus je bespreekt problemen met elkaar en los je samen op. Openheid over kosten en winsten. Geen kostbaar tendertraject. Bovendien is de kans dat je de opdracht krijgt groter.

<u>Nadelen:</u>
Timing. WBL heeft te veel percelen tegelijkertijd geselecteerd en te weinig formats voor contract. Afgelopen jaar was chaotisch. WBL te enthousiast van start gegaan. Veel mensen bij WBL die nog niet ingespeeld zijn op de nieuwe methode, nog erg wantrouwend. Geen evenredige verdeling van projectverdeling, waardoor er een gevecht blijft om de projecten. Er moet niet tot in den top worden ontworpen (kan nog mooier en nog beter bijv), omdat er nog niks vastligt. Alles is in feite nog mogelijk. Je moet goed kunnen samenwerken met de verschillende partijen, hoeft niet per definitie dezelfde visie hebben, omdat een verschillende visie juist voor verschillende invalshoeken kan zorgen. 'Als je maar tot een consensus kunt komen'. Wanneer er mini competitie is toch de goedkoopste telt (oud gedrag). Is een wisselwerking. En loopt het vervolgens weer vast en wordt er gezegd dat had je moeten zien en slik het maar en zit de ON vervolgens weer met de ellende. Willen een standaard winstpercentage, bijv 2%. Lastig om de mindset te veranderen van personen. Worsteling om open en transparant met concurrenten aan tafel te zitten. Andere raamcontractanten willen ook eens een project lastig om hiermee om te gaan. Dat het nieuw is, het verandertraject. Ook om naar de buitenwereld te laten zien/blijken dat deze methode werkt, wij geloven erin maar nu zij nog. Mensen moeten toch anders gaan denken. "Ik zeg altijd wij zijn mensen die goed zijn in de exacte vakken maar slecht zijn in omgangsvormen en communicatie, dus daar moeten we in getraind en gecoacht worden." Ook in het waterschap moet een transitie plaatsvinden, het is een politiek ambtelijke organisatie. Ze moeten verantwoording afleggen aan een politiek bestuur en daar zit soms een spanningsveld tussen en ook dat kost tijd. Denkt dat het probleem zit in dat het bestuur te weinig kennis heeft over de manier van (samen)werken. Ze zien graag de (financiële)resultaten en die zijn er nog niet, dus die hebben ze nog niet gezien→ Rapporteren van de goede ervaringen. Deze politieke bestuurders vermijden gezeur. En omdat WBL een politiek ambtelijke organisatie is loopt alles ook heel traag. Ziet een hoop voordelen en enkele operationele nadelen. Voorkomen dat het niet te makkelijk gaat, dat iedereen scherp blijft. Doordat je meer opdrachten hebt binnen die raamovereenkomst, zou het kunnen dat je op den duur verslapt, maar ziet dit nog niet. Daarom worden er interne audits gedaan, om te kijken of we nog wel scherp zijn.

Product:

1. Doeltreffend: *Je maakt gezamenlijk de keuzes. WBL maakt met ON het ontwerp en dus ook heel duidelijk voor WBL wat ze gaan krijgen maar ook wat ze betalen. Niet zo zeer juist doen maar de juiste dingen doen, maken samen ontwerp met WBL ipv een ingenieur, voorheen was ON tussenpersoon tussen ingenieur en OG en dan is er altijd ruis, nu zit ingenieur aan tafel. Je zit vanaf dag 1 bij elkaar, transparant, open en daardoor doeltreffender.*
2. Standaardisatie: *Gelijk gebleven, voor ON is er niet specifiek standaardisatie maar zijn hier ook niet per definitie naar op zoek. Raamovereenkomst biedt de mogelijkheid om het Verdygo concept verder uit te werken, voornamelijk de technische aspecten van een product. Omdat je binnen de raamovereenkomst steeds projecten doet is er meer ruimte om standaardisatie toe te passen. WBL heeft daar voortouw in genomen dmv Verdygo en wij denken daar nu met mee, geldt dus vooral voor OG.*
3. Kwaliteit: *Nu kan je het product uit China en die van de vaste leverancier van WBL voorleggen, de prijs wordt uiteraard hoger met de wat duurdere, maar aan WBL kan gevraagd worden of het hun waard is. Denkt dat met name de kwaliteit die de klant krijgt een stuk beter is. Door deze afweging is het risico voor de ON ook helemaal weg. Als we de scope overeenkomen komen we dus ook de kwaliteit overeen. WBL krijgt een veel hogere kwaliteit. Periodiek is er een tevredenheidsonderzoek, door de samenwerking ben je meer transparant naar elkaar. Je weet nu wat je koopt omdat je weet wat je gezamenlijk maakt als OG, weet wat je krijgt, samen ontwikkelt.*
4. Innovatie: *Het concept Verdygo is ook wat makkelijker te ontwikkelen met deze aanpak, er is meer ruimte voor innovatie. Kunnen onze kennis inbrengen in het ontwerptraject. Wij denken mee.*
5. Duurzaamheid*: Is meer de keuze vanuit WBL, maar is niet per definitie gelinkt aan deze verschillende werkwijze, je kunt nu wel sneller en eerder een afweging maken op duurzaamheidsgebied zoals bij … waarbij in de ontwerpfase een opdracht is gestopt. Heeft te maken met de keuzes die je maakt en die worden in het begin gemaakt voor de raamovereenkomst door samen te werken met WBL. En het kan niet anders dat WBL tevreden is over duurzaamheid want ze hebben zelf de keuzes gemaakt.*
6. Minder fouten: *Hebben het zelden zo makkelijk gehad om onze directie te overtuigen om een aanbieding te doen met een vaste aanneemsom (raamovereenkomst), met de OG zijn alle risico's al doorgesproken. Neutraal, want in elk product dat je realiseert kan een fout zitten. De faalkosten zijn wel zeker afgenomen. Heeft te maken met doeltreffendheid, je bespreekt het samen dus minder fouten. In een bouwteam loop je gezamenlijk op*.
7. Integraliteit ontwerp/onderhoudbaarheid: *Omdat je het ontwerp met elkaar maakt. Tijdens het ontwerp zit ook de onderhoud kennis aan tafel. Alle verschillende kennis zit aan tafel, ook onderaannemers. Je bent al vanaf dag 1 bezig met hoe je het uiteindelijk gaat onderhouden.*
8. Lerend vermogen: *Je kunt ontwerpelementen en/of ervaringen meenemen zelfs ook van andere raamcontractpartners. Kunnen nu heel veel energie steken om met elkaar samen te werken. Lessons learned worden heel nauwkeurig bijgehouden, kunnen nu al zeggen dat als ze een huidig project opnieuw zouden doen ze misschien wel 2 tot 3 miljoen euro goedkoper kunnen zijn, bovendien gebruik je ook de lessons learned omdat je binnen de raamovereenkomst nog meer projecten gaat doen. Lerend vermogen breng je erin door ON telkens dezelfde installaties te laten bouwen, er vanuit gaande dat dit een raamcontract is.*

Tijd:

9. Beschikbaarheid: *Wij zijn wel beschikbaar, maar WBL is een heel onbetrouwbare OG als het gaat over besluitvorming. Vinden het niet erg als ze nu een groot project niet zouden hebben maar dan zouden we bij andere OG juist wel een aanbieding maken. Hebben nu in het najaar grote projecten afgezegd omdat we dachten dat we een groot project bij WBL zouden hebben maar dat wordt maar uitgesteld, denkt dat dit hm zit hogerop bij WBL. Vinden het geen probleem als het ene jaar 1 miljoen is en het andere jaar 10 maar nu is het één groot vraagteken. Wij staan op dit moment klaar om op elk moment voor WBL aan het werk te gaan, maar dat WBL niet met projecten komt. WBL heeft capaciteit geclaimd met de raamovereenkomst en zegt daarom regelmatig nee tegen andere klanten, zijn momenteel nog wat aanloopproblemen maar denkt dat WBL de forecasting wel op orde gaat krijgen. zou kunnen dat ON gewoon te druk is op dat moment.*
10. Doorlooptijd: *In de tenderfase zou dit in de nieuwe fase veel korter kunnen, maar het project zelf is ook sneller. Maar in principe is dit veel korter. Aanbestedingstrajecten worden korter doorlopen en dat betekent doorgaans minder kosten voor ons als bedrijf. Hangt samen met effectiviteit en doelmatigheid.*

Geld:

11. TCO: *Zijn hier ook niet zozeer betrokken bij de explotatiefase maar we maken wel keuzes samen met de opdrachtgever in de ontwerpfase van het project. Significant afgenomen, risico-pot hebben ze tot op heden niet hoeven te gebruiken en denken ook na op welke manier het voor de onderhoudsfase ook efficiënter gemaakt kan worden.*
12. Meer kosten: *Voorlopig alleen nog maar meer kosten gehad, maar nog relatief weinig ervaring in, in de ontwerpfase minder kosten gehad dat zit h'm vooral in dat je geen onnodige dingen aan elkaar vraagt. Meer kosten gaan vaak gepaard met onvoorziene omstandigheden in een project. Nu definiëren we een hele duidelijke scope, daar hangen we een prijs tegenaan, over dit prijskaartje wordt met elkaar gesproken. WBL weet exact wat ze kopen en betalen hier ook exact voor. Voor alle partijen duidelijk. Er zijn wel meer kosten maar die worden ruimschoots gecompenseerd met de voordelen/kansen. VB. Iemand zei dat de risicopot alleen maar groter wordt vanwege schaalvoordelen en verdient daardoor geld voor de OG.*
13. Tenderkosten OG + tenderkosten ON: *Selectie kost net zoveel als bij een heel groot project en dan hoop je dat die tenderkosten daarna echt minder worden maar vind dit vooralsnog erg tegenvallen komt doordat WBL op meerder momenten in de ontwerpfase en ook als het ontwerp is afgerond vaak nog een second opinion van de prijs wil of er nog een keer naar de prijs wil kijken, dus heel vaak moet het calculatieteam worden gemobiliseerd want daardoor worden de tenderkosten juist weer heel hoog. Omdat … momenteel nog geen projecten heeft zijn hun tenderkosten dus in verhouding heeeeeeel hoog. Maar zou in potentie lager kunnen zijn. Er wordt veel efficiënter geschakeld en veel minder tijd kost. De kans dat het werk oplevert is veel hoger. Bovendien doe je dubbel werk.*
14. Ontwerpkosten: *Nu raamt … de kosten en die kosten krijgen zij ook, zitten nu ook geen risico's aan voor ON. Biedt voordelen voor zowel OG als ON. Sprake van een afgebakend ontwerpscope en het ontwerp doet ON samen met OG, daardoor weet je heel snel en heel duidelijk hoe het project eruit moet komen te zien. Hoeft geen ingenieursbureau meer ingehuurd te worden. ON krijgt nu ontwerp inspanningen vergoed. Zijn iets hoger uitgevallen, maar een vervolg project zal dit weer afnemen. Liever iets meer betalen voor ontwerp en dat de uitvoering goed in elkaar zit.*
15. Onderhoud/export kosten: *N.v.t. (doen het onderhoud niet voor WBL) N.v.t.. Zijn met een concept bezig waarbij het onderhoud met sensoren wordt aangegeven wanneer er onderhoud gepleegd moet worden, dus kan je het inplannen, zodat er niet periodiek iemand het hoeft te checken.*

16. Minder faalkosten: *De risico's/de faal kansen hebben we vooraf met elkaar besproken en zijn afspraken over gemaakt dat als zo'n situatie zich voordoet wie wat betaalt. Aanzienlijk lager, doelmatiger en minder fouten.*
17. Kosten inhuur extern*: Is niet veranderd, niet aan de verschillende methodes te relateren. nvt. Wij zijn onafhankelijk wij huren überhaupt geen ingenieursbureaus in want dat doen wij allemaal zelf. Die hebben we niet meer, je hebt één partij van concept tot oplevering. Je hebt hier al gelijk partners aan boord die deze kennis bezitten die al bij het bouwteam zitten.*

Veiligheid:

18. Ontwerp veilig maken/passieve veiligheid: *Is niet veranderd. Hier werken we samen om te komen tot het beste ontwerp en dus ook het meest veilige ontwerp, hier hebben wij ON ook grip op de veiligheid. Kun je integraal met elkaar, veel meer vooraf.*
19. Aantal keren stilleggen werk: *Onveranderd. Is niet aan de verschillende aanpakken toe te wijzen. Is niet gebeurd, evt. onveilige situaties wordt al snel op ingespeeld.*

Samenwerking:

20. Procedures: *Bouwteamovereenkomst en realisatieovereenkomst is samen ontwikkeld, echte werkprocessen moet nog wel wat aan gebeuren een beter raamwerk moet hiervoor ontwikkeld worden bijv. met overlegstructuren. Er is iets in productie maar dat gaat te traag en het vlot niet en we praten er niet meer over, ligt niet aan de kwaliteit. Zou een 8 kunnen worden. In ontwikkeling, zijn denk ik op de goede weg, kan niet echt een vergelijking maken met traditioneel vs. nieuw. Eenvoudiger, maar wel anders, maar ook sneller.*
21. Sfeer/beleving: *Daar investeren we echt in de langdurige relatie. In het projectteam is dit goed maar in de stuurgroep van het raamcontract is dat slecht omdat de werkcontinuïteit ontbreekt en dan krijg je dat er gevochten wordt om een werk, zou makkelijk een 9 kunnen zijn.*
22. Kennis bundelen/uitnutten: *De kennis van het waterschap wordt expliciet met onze kennis van ON gebundeld in de ontwerpfase van projecten. Werken heel intensief met elkaar samen om het beste voor WBL te maken. ON moeten het ontwerp realiseren, OG moet er straks mee gaan werken. Je hebt nog wel eens patentkosten, echter is daar nu geen sprake van want WBL heeft betaalt voor dat ontwerp en is daardoor eigenlijk eigendom van WBL. Maar de procedures om hier mee om te gaan liggen eigenlijk nog niet echt vast. Delen heel veel kennis met elkaar.*

Aanvullingen:

Wanneer er een eerlijke verdeling is van projecten binnen de raamovereenkomst is het geen probleem om eerlijk en transparant te zijn naar elkaar. Maar wanneer er niet genoeg projecten zijn voor iedere partij, gebeurt dit ook minder. Wordt echter wel naar elkaar uitgesproken. Belangen van de 3 ON liggen heel erg parallel. “Als je 3 aannemers hebt die iets moois willen bouwen en ze hebben alle drie hun schoentje gezet en een liedje gezongen (en hun best gedaan) en maar één van de drie heeft een legodoos gekregen, kun je samenwerking echt vergeten.” In de industrie wordt de nieuwe aanpak al met meerdere ON toegepast, ook daar heb je geen garantie dat je werk krijgt, daar moet je voor presteren. WBL loopt achter op andere waterschappen, die zijn WBL nu een beetje aan het inhalen. Het eerste raamcontract met een bouwteamkarakter was WBL, ruim een jaar geleden (is nog bijna niks uitgehaald) en in de tussentijds bij Rijn en IJssel en Brabantse Delta lopen nu soortgelijke projecten, maar bij WBL blijft het nu echt hangen. De vrijblijvendheid in het contract is zo groot, dat je juridisch gezien niet ergens op terug kunt vallen. Zou graag zien wat de andere ON binnen ditzelfde perceel vinden van de nieuwe aanpak. Eigenlijk mag er geen OG en ON meer worden gezegd, omdat daarmee de hiërarchie tussen de partijen nog eens extra benadrukt wordt. Vind dat overheidsinstanties in het algemeen wel heel makkelijk overleggen inplannen voor het overleggen. In het bedrijfsleven zie je dit veel minder. Wordt echter wel minder. Zou hem bijzonder verbazen als andere ON binnen dit perceel niet tevreden zijn. Het is ook aan de mensen zelf in

hoeverre zij snel meegaan in de nieuwe aanpak. … heeft meerdere projecten met andere OG lopen met bouwteams. De nieuwe aanpak is een reden om specifiek samen te werken met desbetreffende organisatie, want dan mogen wij zelf meedenken met de OG. Hebben ook echt de voorkeur om met organisaties te gaan werken die met deze soortgelijke aanpak werken. Als er de keuze is, zal er gekozen worden voor een opdracht die met de nieuwe aanpak wordt uitgevoerd i.p.v. met de traditionele aanpak. Doorlooptijd wordt korter dus goedkoper, samen ontwerpen dus goedkoper. Raamovereenkomst is de hefboom voor het grote succes, doordat je een lange termijn focus creëert. Dus ga je makkelijker investeren, omdat je weet dat je er meer opdrachten uit gaat krijgen. We schrijven op wat we geleerd hebben, hier komen acties uit en wordt met de volgende projecten gebruikt en ook gedeeld met de andere raamcontractanten. In Engeland zijn ze verder met raamovereenkomsten (op basis van bedrijfscompetenties) en zie je volwassener gedrag. WBL zou wat zakelijker kunnen optreden, zijn bang als de opdracht naar een aannemer gaat en de hele markt dan staat te kijken. Maar als jij dit kan verkopen, doordat die aannemer doorlerend vermogen dit steeds goedkoper kan, ben je juist naar je burgers verantwoord bezig. Echter gaat dit in tegen het feit dat andere ook een opdracht willen doen, deze component zit nu eigenlijk in de weg. Eerder, korter en doelmatiger tenderen. OG moet vragen wat de startkosten en winstpercentage zijn van de ON. Grootste verschillen tussen BVP en bouwteam: korter tenderen, gezamenlijk een ontwerp maken. Nu kom je eerder met elkaar aan tafel en kom je met budgetten die realistisch zijn en naar het bestuur gaan. Ziet raamovereenkomsten als onderdeel van de nieuwe aanpak. Lange termijn focus door raamovereenkomst. WBL is heel ver is deze methodiek van werken. Zijn wel een aantal waterschappen die dit steeds meer gaan doen. …. schrijft zich helemaal niet meer in op traditionele aanbestedingen. Hebben samen met WBL in coaching projecten geïnvesteerd. Er is voldoende geloof dat de nieuwe aanpak gaat werken, maar er moet wel wat gaan gebeuren. Het is inherent aan de waterschapssector dat als je iets nieuws wilt, dat het politiek ambtelijk gedreven is en het dan heel veel tijd en energie kost. Aan de andere kant hebben wij voor dit soort werkgevers gekozen en houden wij er al rekening mee, alleen de wereld daarbuiten gaat wel verder. ON binnen perceel kunnen prima open zijn naar WBL, maar WBL vindt het moeilijk dat de marktpartijen open zijn. Denken waarschijnlijk die aannemers praten voor eigen rekening, weten nog niet goed hoe om te gaan met deze openheid. Driekwart jaar praten wij nu over procedures en zijn er geen nieuwe projecten gekomen. Dat betekent op dit moment dat van de drie aannemers die in mijn perceel werken er nog maar 1 aannemer die een redelijk project aan het doen is, wij zijn een heel klein projectje aan het doen, maar de derde collega aannemer heeft nog niks gedaan. Vertaling naar euro's: er is 1 aannemer nu geld aan het verdienen, andere aannemer, dat zijn wij, moet in de toekomst zien of we geld kunnen verdienen, maar de derde aannemer heeft helemaal nog geen zicht op geld verdienen. Aanvankelijk waren wij heel open, maar op het moment dat er geen nieuwe projecten komen krijg je scheve gezichten. En krijg je oud gedrag. Tenderkosten zijn te allen tijde voor de OG, want hoe vaker ON een opdracht mist, hoe hoger de tenderkosten voor de OG waar ON wel een keer scoort. Er zouden meer organisaties met deze initiatieven moeten zijn en WBL kan rekening op onze steun om zich verder te ontwikkelen. Als je open bent over risico's, kun je de OG verantwoordelijk maken over dat risico. Ziet bij andere organisaties tussenvormen van traditioneel en nieuw ontstaan, met een bouwteam en denken vaak ook om de traditionele aanpak achter zich te laten. Ziet raamovereenkomst als onderdeel van de nieuwe aanpak. Bevinden zich op dit moment in de uitvoeringsfase. Door de raamovereenkomst word je in de gelegenheid gesteld om met een klein clubje ook daadwerkelijk je lessons learned te gaan gebruiken. Tenderkosten zijn telkens eenmalig, maar loopt door elkaar, denkt wel dat wanneer dit op grote schaal wordt gedaan er intern opleidingskosten komen. Bij WBL moet doorgepakt worden, generieke onderdelen van raamcontract moet professioneel vastgelegd worden. probeer ondanks het feit dat de waterschappen met een politiek ambtelijke cyclus te maken hebben, ga niet zitten wachten maar ga dingen doen in de samenwerking, hak knopen door. Niet praten maar gewoon doen. Echter ervaren we het trage nu als een belemmering, maar bij de traditionele aanpak was het er wel maar merkte de ON het helemaal niet, dus kan je ook niet zeggen dat het anders moet. Durf, besluitvaardigheid en leiderschap zijn aspecten die WBL moet gaan leren en wij als ON moet ons gaan beseffen dat waterschappen nou

eenmaal politiek ambtelijke organisaties zijn. WBL moet meer aandacht besteden aan de follow up binnen de raamovereenkomst, op welke manier ga je vervolgopdrachten uitdelen, spelregels, de mindset is nog niet overal aanwezig. Wij hebben maar 24 klanten in NL. Je ziet hierin een tweedeling, een deel van de werkgevers werkt nog met de oude systematiek en methodiek; dat betekent op het moment dat er projecten zijn en wij geïnteresseerd zouden zijn, zij op zoek zijn naar de laagste prijs en het liefst geen gezeur en wij zijn meer geïnteresseerd in projecten waarbij er een open speelveld is, waarbij er een open vraag gesteld wordt. Waar we ons niet per definitie houden aan exact hetgeen wat de werkgever voorschrijft. Maar een klant die zegt er moet een rioolwaterzuivering gebouwd worden en dit … is de kwaliteit van het water dat er in gaat en dit … is de kwaliteit van het water dat er uit moeten komen, maar je moet zelf het proces bedenken en daar ben je ook vrij in. Voorheen kon je je alleen onderscheiden in de prijs. Denkt dat ongeveer 50% van de 24 waterschappen in het vakgebied rioolwaterzuiveringen niet per definitie traditioneel werkt. In de huidige markt is het niet meer vanzelfsprekend dat waterschappen meerdere aanbiedingen krijgen op een het moment dat ze een vraag aan de markt stellen. Wij aannemers zijn allemaal heel erg druk. Als je grote projecten realiseert en bouwt heb je daar een zekere voorbereidingstijd voor nodig. Aannemers hebben een beperkte capaciteit, omdat er bijvoorbeeld heel weinig mensen te vinden in de techniek dus aannemers zetten hun mensen en energie in op die plaats waar er sprake is van een goede relatie, goede wijze zonder al te veel problemen geld te verdienen. … heeft er bewust voor gekozen om in te gaan op de aanbesteding van WBL, omdat wij zien dat zij op een langdurige manier willen samenwerken, waarbij we aan het begin hele goede afspraken gaan maken, die niet alleen commercieel duidelijk zijn maar ook hoe gaan we bijvoorbeeld om met tegenvallers en met risico's om op die manier zo ongestoord samen te kunnen werken. En dan zo dat zowel WBL als wij daar de voordelen van hebben: je bespaart geld en je gaat samenwerken op basis van duidelijkheid, hoe ga je om met risico's en hoe ga je om met tegenvallers en uiteindelijk is mijn sterke overtuiging dat het voor ons geld oplevert en weinig problemen oplevert waardoor we geen onverwachte uitgaven hebben maar WBL ons ook niet al betaald voor dingen die in werkelijkheid helemaal niet gebeuren. Onder de streep wordt uiteindelijk betaald voor hetgeen dat wordt geleverd. En dat betekent met name dat WBL, de OG, geld bespaard. Want als wij niet die afspraken maken maar we weten dat die risico's er altijd zijn, dan calculeren wij die vooraf in. En de OG die betaalt daar vooraf voor. Terwijl als het risico zich niet materialiseert, heeft de OG er wel voor betaald. En als het risico zich wel materialiseert ontstaat er vaak nog ruzie over dat het geld niet voldoende is. Kortom, wij zoeken nog OG waar we niet ruziënd de eindstreep mee hoeven te halen en dat zijn de OG die ons een open vraag stellen, waarbij ons kunnen onderscheiden, goede afspraken kunnen maken hoe we met elkaar omgaan (met name als er tegenvallers zijn) en we op de lange termijn met elkaar kunnen samenwerken.

WATERSCHAPPEN

Interviewvragen:

1. Kunt u wat vertellen over het waterschap waarvoor u werkt? *Waterschap Rivierenland. Waterschap Vallei en Veluwe*
2. Welke functie heeft u bij het waterschap? *Senior adviseur inkoop. Contractmanager*.
   a. Waaruit bestaan uw werkzaamheden m.n.? *Verantwoordelijk voor het inkoop- en aanbestedingsbeleid (=strategische inkoop), adviseer ik en begeleid ik aanbestedingen en dan met name de complexe aanbestedingen; innovatieve aanbestedingen (werk). Hoofdzakelijk uit operationeel inkopen van projecten, het bijhouden van projecten. Dus op programma niveau overzie ik wel het geheel, maar daar geldt wel nog steeds het individuele inkopen van projecten.*

3. Ervaren jullie problemen met de huidige manier van aanbesteden? Zo ja, welke? *Ervaren momenteel geen problemen met aanbesteden en samenwerken met hun Opdrachtnemers. Zeker op basis van innovatiepartnerschap, hebben we wel bereikt wat we wilden bereiken om de markt juist breder te gaan gebruiken. De bureaus zijn heel erg op zich zelf. Heel veel waterschappen die onderzoek doen naar vismigratie. Maar wij hebben heel veel kennis zelf in huis en er is heel veel kennis bij meerdere marktpartijen en wilden eigenlijk dat de marktpartijen meer out-of-the-box gingen denken en daarmee meer naar buiten treden en dan ook meer gezamenlijk betere methoden te ontwikkelen. Dit was ons doel en dat is ook eigenlijk gelukt. Voorheen gaven wij aan hoe het met de vismigratie zit en had ieder bureau zo zijn eigen methode en bleven dan ook in dezelfde methode hangen zonder vernieuwing. Toen hebben wij gevraagd kan het niet beter. Toen zijn ze de kennis gaan bundelen en dat is best wel lastig want partijen laten elkaar bij elkaar in de keuken kijken en dat doen ze niet zo graag. En zeker in het begin was dat zoeken en best wel moeilijk, maar uiteindelijk wel gelukt. Er is meer ruimte om te innoveren. Maar de marktwerking wordt, bij de nieuwe aanpak met een raamovereenkomst waar WBL mee werkt, wel beperkt. Want andere partijen kunnen de komende 4 jaar niet meedoen of je moet de mogelijkheid behouden dat er tussentijds nog partijen toegevoegd kunnen worden. De markt is weliswaar niet heel erg groot in de zuivering technische werken (ook niet heel klein). Want worden de raamcontractanten niet overvraagd gedurende de raamovereenkomst, dat de raamcontractanten het niet aan kunnen in die tijd of dat ze niet te afhankelijk worden van het waterschap? Dus hoe zit het met de onafhankelijkheid voor beide kanten (OG en ON), het waarborgen van de continuïteit? Daarnaast moet er heel goed geraamd worden, want je kan wel een raamovereenkomst afsluiten maar dan moet je wel goed kunnen begroten. Waterschap Rivierenland maakt wel gebruik van raamovereenkomsten, normaal met een looptijd van maximaal 4 jaar als je het goed kan motiveren. Wat ik ook nog wel een puntje vind, wanneer je gaat selecteren op de beste aannemers en je kijkt naar de mensen die er nu zitten merk je dat het in een ontwerpteam vaak gaat over die personen, hoe kan er dan worden gegarandeerd dat zij er over 4 jaar nog steeds zitten. Een andere vraag is of dat er een prestatie-meting wordt opgenomen, als een ON slecht presteert kan deze dan uit de raamovereenkomst worden gezet en zit er dan nog iemand op de reservebank, of ga je dan opnieuw aanbesteden? Ja, binnen individuele projecten komt het vaak voor dat je contractueel gedoe hebt. Dat partijen té optimistisch inschrijven, marges die onder druk komen te staan en daardoor de contractrelatie ook onder druk komt. Daar komt het oude claimgedrag naar boven en daar wordt de samenwerking niet beter van. We werken in toenemende mate met bouwteam, maar die worden nog per project ingestoken, de samenwerking reikt dus niet verder dan per project op zich. Deze ervaringen zijn positief.*
   - ➔ Zijn jullie op zoek naar een nieuwe aanpak? Zo ja, waar zou dat dan aan moeten voldoen? (evt. voor- en nadelen of faal- en succesfactoren) *Waar wij naar toe willen is een vorm van portfolio-contract, waarin meer de opgave centraal staat ipv het individuele project, zodat we samenwerking over meerdere jaren kunnen doen en waar innovaties beter tot stand komen. Onze conclusie is eigenlijk dat momenteel binnen een project nauwelijks tot stand kan komen, omdat daarvoor de ontwikkel- en terugverdientijd te gering is. Vanuit het perspectief van marktpartijen die vanuit continuïteit en betere marges werken, denken wij dat het aanbesteden vanuit portfolio's de toekomst gaat worden. Als wij aan een nieuwe aanpak denken moet dat voldoen aan de rechtmatigheidsprincipes die de Aanbestedingswet weergeeft, maar ook de doelmatigheid. Dat je door een langdurige relatie een betere resultaten hebt op programma niveau. We zullen aan de voorkant moeten investeren voor de levensduur van een bepaald bouwwerk en dat je economisch beter uit bent. Wat wel een nadeel is van de raamovereenkomst is dat je er vier jaar aan vast zit, er kunnen geen partijen meer bij, afvallen kan dan weer wel en hoe ga je daar mee om.*

4. Hebben jullie interesse in de nieuwe aanpak waar WBL mee bezig is? En waarom? *Nou ik vind de nieuwe aanpak van WBL geen innovatiepartnerschap, want dan moet er iets van de opdracht vernieuwend zijn. Nu ga je eigenlijk een raamovereenkomst aan op basis van de beste partijen die je op dit moment vindt, wil nog niet gelijk zeggen dat er innovatie wordt toegepast. Wat is het innovatieve, moet er altijd iets vernieuwend zijn, want in principe is een ontwerpteam niks vernieuwend. Waterschap Rivierenland maakt ook gebruik van een ontwerpteam, maar per opdracht. Dus als je innovatiepartnerschap doet, moet je goed kijken wat de definitie daarvan is. Er zijn momenteel een aantal juristen aan het kijken of wat er wordt gedaan wel mag. Waterschap Rivierenland heeft ook een raamovereenkomst met meerder partijen maar dan in een andere tak van sport, voor gemalen voor het elektrotechnische gedeelte, omdat we heel veel gestandaardiseerd hebben en dergelijke 20.39u en daarvan hebben we gezegd: we hebben een raamovereenkomst met meerdere partijen en daarmee kunnen we het elektrotechnische deel op weg zetten. Wat ook wel weer een risico is, als je het te veel bundelt of dat ook mag, want je hebt natuurlijk een splitsing verbod maar ook een bundelverbod. Wij hebben de raamovereenkomst gekoppeld aan het IMA project (watersystemen) en is vooral op standaardisatie gericht waardoor de looptijd langer is dan vier jaar. Nou de nieuwe aanpak van WBL is al een tijdje bekend over de manier van samenwerken met de marktpartijen. Het is ook in het nieuws geweest. De aanbestedingsdocumenten van de raamovereenkomst heb ik ingezien, maar het gaat vooral om de gedachtegoed erachter en de uitwerking daarvan. En we zijn nu nieuwsgierig naar de eerste ervaringen van de operationele uitwerking van de raamovereenkomst wat nu een klein jaar loopt. De interesse voor de raamovereenkomst is gewekt omdat wij nu eigenlijk van opdracht naar opdracht aanbesteden en transactioneel inkopen. Dus de opdracht die aanbesteed wordt volgens operationeel contractmanagement uitgevoerd en zo ga je van opdracht naar opdracht. We kijken ook bij andere waterschappen hoe zij met een nieuwe aanpak werken. We hoeven uit eindelijk niet exact een kopie te maken van de nieuwe aanpak van WBL maar wel bepaalde onderdelen daarvan. Het gedeelde belang en niet het eigen belang.*
5. Zijn er recent organisatorische veranderingen doorgevoerd bij jullie? Zo ja, welke?
   - ➔ In welke mate is jullie organisatie bereid te veranderen? *Dat denk ik wel. Het zal niet vanzelf gaan. Nu heb je per project bepaalde koninkrijkjes waarin iedereen vrij is op het beleid op het project vorm te geven. En dan zal er in de samenwerking toch wat veranderen als je van meerjarige samenwerking uitgaat. Dus dat zal wat vrager van het beter beoordelen van de prestaties en het feedback op het functioneren.*
   - ➔ Zijn er verder nog punten waarop het lastig zou kunnen worden om een nieuwe aanpak door te voeren binnen jullie organisatie? Zo ja, welke? *Ja een aandachtspunt is toch wel dat het geleidelijk moet gaan. Je zal het toch klein moeten uitproberen voordat je het breed door gaat voeren. Dat lijkt mij de meest menselijke aanpak en het dus niet te complex maken.*

BIJLAGE 6; FINANCIËLE SITUATIE

Huidige projecten met de nieuwe aanpak							
	Aanneemsom (in miljoenen)	Aantal projecten (2007 - 2018)	Ontwerp- en toezichtkosten WBL tov aanneemsom	Totale ontwerp- en toezichtkosten	Onvoorzien: meer en minderwerk tov aanneemsom	Totale meer en minderwerk kosten	Totale (extra) kosten:
Traditioneel	[redacted]	6	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
		1					
Tot nu toe		2					
		1					
Verschil excl. Investering:				[redacted]		[redacted]	[redacted]
Investering per project:				[redacted]		[redacted]	[redacted]
Verschil per project:				[redacted]		[redacted]	[redacted]

BIJLAGE 7; BEWAKING EN BUDGETTERING ACTIES IMPLEMENTATIEPLAN

BEWAKING

WBL

	Hoe te bewaken?
Forecasting	Vanuit projectleider, inkoop en contractmanager vindt er ieder kwartaal terugkoppeling plaats naar het management en de financiële afdeling in hoeverre het gestelde beleid uitvoerbaar is en het budget toereikend genoeg is (3 uur).
Veranderen mind-set	Ieder kwartaal (4 x 3 uur) vindt er een ontmoeting plaats tussen OG en ON, waarbij de samenwerking tussen de partijen wordt geëvalueerd en indien noodzakelijk afspraken worden gemaakt of bijgesteld.
Voldoen aan raming	Wanneer OG na vier jaar minder dan de totale raming (incl. marges) afneemt, zullen zij een vooraf bepaalde boete moeten betalen. Als de totale afname meer bedraagt dan de raming (incl. marges) mag de ON meer kosten vragen dan berekend in de raamovereenkomst.
Vastlegging procedures	Ieder jaar vindt er een evaluatie plaats in hoeverre het handboek nog voldoet aan de wensen van de OG. Daarnaast kunnen functies en eventuele rollen en verantwoordelijkheden die veranderd zijn ook aangepast worden. (4 uur)

Waterschappen

	Hoe te bewaken?
Visiedocument	De eerste twee jaar vindt er ieder kwartaal een evaluatie plaats tussen OG en ON waarin het visiedocument besproken wordt en eventuele acties ondernomen kunnen worden. Na twee jaar optioneel in te plannen.
Traditionele aanpak	Projectleider en inkoop zien er op toe dat in geval van een eenvoudige aanbesteding er gebruik wordt gemaakt van de traditionele aanbesteding. Na twee jaar optioneel in te plannen.
Raamovereenkomst	De eerste twee jaar vindt er ieder kwartaal een evaluatie plaats tussen OG en ON waarin de raamovereenkomst besproken wordt en eventuele acties ondernomen kunnen worden. Na twee jaar optioneel in te plannen.
Lerend vermogen	De eerste twee jaar vindt er ieder kwartaal een evaluatie plaats tussen OG en ON waarin de mate van lerend vermogen/kennis uit de markt wordt besproken en eventuele acties ondernomen kunnen worden. Na twee jaar optioneel in te plannen.
Inspelen op risico's	De eerste twee jaar vindt er ieder kwartaal een evaluatie plaats tussen OG en ON waarin de mate waarop er op risico's wordt ingespeeld besproken wordt en eventuele acties ondernomen kunnen worden. Na twee jaar optioneel in te plannen
OG en ON gelijkwaardig	OG en ON zien er op toe dat gedurende de raamovereenkomst OG en ON gelijkwaardige samenwerkingspartners zijn. Wanneer dit niet het geval is mogen de partijen elkaar hier op aanspreken.
Forecasting	Gedurende de eerste drie jaar van de raamovereenkomst vindt een evaluatie plaats tussen OG en ON waarin de mate van tevredenheid wat betreft de forecasting besproken wordt en eventuele acties ondernomen kunnen worden.
Investeren	Door OG en ON wordt er op toegezien dat gedurende de raamovereenkomst door beide kanten genoeg geïnvesteerd wordt. Wanneer dit niet het geval is mogen de partijen elkaar hier op aanspreken.
Veranderen mind-set	De gehele looptijd van de raamovereenkomst vinden er trainingen plaats voor het begeleiden van de samenwerking tussen OG en ON.

Open/transparante houding	OG en ON zien er op toe dat gedurende de raamovereenkomst OG en ON een open en transparante houding hebben naar elkaar. Wanneer dit niet het geval is mogen de partijen elkaar hier op aanspreken.
Voldoen aan raming	ON ziet er op toe dat OG voldoet (binnen de vooraf gestelde marge) aan de geraamde afname en de afspraken die hierop van toepassing zijn. Indien hier niet aan wordt voldaan, is OG verplicht de vooraf bepaalde boete te betalen aan de ON.
Vastlegging procedures	De eerste twee jaar vindt er ieder kwartaal een evaluatie plaats in hoeverre het handboek nog voldoet aan de wensen van de OG. Daarnaast kunnen functies en eventuele rollen en verantwoordelijkheden die veranderd zijn ook aangepast worden.

Er vindt ieder kwartaal een evaluatie plaats waarin bovengenoemde aspecten worden besproken en geëvalueerd op basis van de Deming cirkel[1]. Wanneer de aanbevelingen nog niet aan de wensen van de Opdrachtgever en Opdrachtnemer voldoen, stellen zij gezamenlijk acties op om dit naar het wenselijk resultaat te leiden.

BUDGETTERING

WBL

Onderstaand tabel gaat uit van een salaris van een senior projectleider, berekend op basis van 'salarisschalen waterschappen'. Volgens Intermediair valt een senior projectleider onder schaal 12, waarvan het gemiddelde bruto maandloon € 4.747,- is. (Salaristabel waterschappen 2019, 2019)

52 weken x 40 uur = 2.080 uur
€ 4.747 x 12 maanden = € 56.964,-
€ 56.964 / 2.080 uur = **€ 27,39,-**

Gemiddeld uurtarief Pro 10: € 100,-

Zie volgende pagina.

[1] Zie theoretisch kader paragraaf 'literaire begrippen' voor Deming cirkel

	Budget
Forecasting	*Acties:* (3 x 16 uur) + (3 x 6 uur) + (3 x 24 uur) = 138 uur 138 uur x € 27,39 = € 3.780 *Bewaking:* 9 werknemers x € 27,39 = € 246,51,- 3 uur x € 246,51 = € 739,53,- 4 kwartalen x € 739,53 = € 2.958,-
Veranderen mind-set	*Acties (WBL):* 20 personen x 7 uur = 140 uur 4 x 140 uur = 560 uur 560 uur x € 27,39 = € 15.338,- *Acties (Pro 10):* 2 x 10 personen = 20 personen 8 x 1 dag á € 1.500 (incl. voorbereiding)= € 12.000,- *Bewaking (WBL):* 4 x 3 uur = 12 uur 4 werknemers x 12 uur = 48 uur 48 uur x € 27,39 = € 1.315
Voldoen aan raming	*Acties (WBL):* 4 werknemers x 12 uur = 48 uur 48 uur x € 27,39 = € 1.315,-
Vastlegging procedures	*Acties (WBL):* 1 werknemer x 16 uur = 16 uur 16 uur x € 27,39 = € 438,- 4 werknemers x 56 uur = 224 uur 224 x € 27,39 = € 6.135,- *Acties (Pro 10):* 16 uur x € 100 = € 1.600,- 56 uur x € 100 = € 5.600,- *Bewaking (WBL):* 4 werknemers x 4 uur: 16 uur 16 uur x € 27,39 = € 438,- *Bewaking (Pro 10):* 4 uur x € 100 = € 400,-
Totale kosten voor WBL:	**€ 51.317,-**

Waterschappen

Huidige investering van WBL	€ 400.000,-
Kosten optimalisatie WBL	€ 51.317,-
Totale investering waterschappen:	**€ 451.317,-**