

*Als je doet wat je deed, krijg je (minder dan) wat je had.*

*Gezocht, een andere manier van aanbesteden en contracteren.*

*Door Loek van Beurden (Pro 10 inkoopadvies en detachering)*

### *Het doel; AMBITIEUS*

Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) had ons benaderd om mee te denken hoe zij de volgende doelen kon bereiken rond het contracteren van aannemers. De traditionele werkwijze voldeed niet meer.

- Inspelen op meer complexe en dynamische uitdagingen met ruimte voor innovatie;
- Tot stand brengen van balans tussen regisseur en inhoudelijk deskundige;
- Risico's verdelen en leggen waar ze beheerst kunnen worden, eerlijk verdienmodel;
- Ruimte voor ketensamenwerking;
- Meer toegevoegde waarde leveren aan het eindproduct, werken aan de beste oplossing;
- Kennisdeling in een vroeg stadium van het project, kennisborging door "langdurige" samenwerking
- Kennisinbreng vanuit verschillende specialismen en kennisopbouw door project overstijgend leren o.a. rond geïntegreerde contractvormen;
- Ruimte voor vakmanschap en kansen voor het MKB;
- Efficiency in uitvragen en ruimte om op maat uit te vragen i.p.v. standaardcontracten.

### *Gedachts- en gedragsverandering; de basis voor succes*

Om bovenstaande te bewerkstelligen was een andere manier van werken nodig. Dit vergde bewustwording, draagvlak en houvast zowel onder de medewerkers bij WBL als bij marktpartijen. Ook vroeg dit om urgentiebesef aan beide zijden. Hoe hebben we dit gerealiseerd?

Ten eerste hebben we een kernteam gevormd om het hele proces te faciliteren. In dit kernteam waren vertegenwoordigd een intern projectleider uit de business, een inkoopcoördinator, finance / calculatie, contractmanagement en wij als adviseur. Verder hebben we de opdracht en doelstelling verankerd bij de algemeen directeur zodat deze de gewenste verandering kon uitdragen en kracht kon bijzetten. Dit is gebeurd o.a. tijdens interne sessies, tijdens marktontmoetingen en in nieuwsberichten. Het thema kreeg alle aandacht en stond hoog op de agenda hetgeen bijgedragen heeft aan het urgentiebesef.

Ten tweede hebben we medewerkers uit de organisatie betrokken via workshops en samen met hen gesproken over uitgevoerde projecten en komende projecten, wat ging goed en wat kan beter, hoe kunnen we de doelstelling realiseren en wat betekent dit voor de samenwerking en prestaties die we van leveranciers verwachten? Wat hangt met wat, samen? Met welke (on)zekerheden, kansen en weerstanden hebben we te maken en waarin moeten we onszelf als mens en organisatie ontwikkelen om vernieuwing ook echt de ruimte te bieden? En vooral ook hoe gaan we dat regelen? Dit heeft uitgemond in plan van aanpak met als onderdelen de aanbestedingsstrategie, de ontwikkeling van mens en organisatie, de instrumentatie van de samenwerking (contractvormen, prestatiemeting, templates voor diverse soorten uitvragen) en de communicatie intern en met de markt.

### *Aanbestedingsstrategie; samen met de markt*

Samen met stakeholders uit de organisatie is een (voorlopige) aanbestedingsstrategie ontwikkeld. Daarin is gekozen voor het sluiten van langlopende raamovereenkomsten met aannemers. Bij de aanbesteding is onderscheid gemaakt in percelen voor verschillende soorten projecten; een perceel voor hele grote multidisciplinaire projecten en enkele percelen voor kleinere monodisciplinaire projecten. Het oogmerk was om per perceel 3 of 4 aannemers te contracteren waarmee zowel de grote als kleine (gespecialiseerde) partijen aan bod komen.

Deze voorlopige aanbestedingsstrategie en de beoogde doelstellingen zijn gepresenteerd aan leveranciers via een marktontmoeting. In aansluiting daarop kregen leveranciers ook de gelegenheid schriftelijk te reageren. Deze interactiemomenten leidde tot meedenken van de markt over de uitdagingen waar WBL voor stond en omgekeerd, leidde tot betrokkenheid en begrip van de markt en maakte veel positieve energie vrij. Ook kwamen er nog waardevolle suggesties die meegenomen zijn alvorens tot een definitieve strategie te komen. Deze strategie heeft aan de basis gelegen voor het ontwikkelen van de aanbestedingsstukken welke vervolgens voor de markt ook niet (inhoudelijk) als een verrassing op de mat ploften.

### *De aanbesteding; sturen op kwaliteit (en ja dan gaan de kosten omlaag en de innovatie omhoog)*

Voor de multidisciplinaire projecten is in 2018 een Europese aanbesteding volgens de openbare procedure gevolgd en voor de monodisciplinaire projecten is gekozen voor een niet- openbare procedure, dit met het oog op het aantal verwachte inschrijvingen. Bij de monodisciplinaire projecten zijn selectiecriteria gekoppeld aan belangrijke subcompetenties gehanteerd die o.a. betrekking hadden op ervaring met partnership, ontwerpwerkzaamheden, uitvoerende werkzaamheden, calamiteiteninzet, kennisoverdracht en specialistische werkzaamheden. Doordat de raamovereenkomst sneller was uitgenut dan verwacht, is in 2022 wederom een soortgelijke aanbesteding uitgevoerd, doch daarbij is gekozen voor het volgen van een openbare procedure omdat op basis van een marktconsultatie minder inschrijvingen werden verwacht hetgeen het geval bleek.

Na publicatie van de stukken is een voorlichtingsbijeenkomst georganiseerd en is de scope, zijn de doelen en is het selectie en gunningskader toegelicht. Dit heeft bijgedragen aan het begrip en ertoe geleid dat er minder vragen zijn gesteld voor de nota van inlichtingen.

Het gunningskader bij beide aanbestedingen (2018) was volledig kwalitatief ingestoken ook op het onderdeel prijs. Inschrijvers kregen veel ruimte zich te onderscheiden, waarbij gebruik is gemaakt een schriftelijk deel en een mondeling deel. Het schriftelijke deel zag op visie op partnership, visie op modulair bouwen en standaardisatie, veiligheid en maatschappelijk ondernemen, kosteneffectief gedrag, prijsvorming en kostenbeheersing. Het mondeling deel toonde het probleemoplossend vermogen en het samenwerkingsgedrag. Inschrijvers moesten onvoorbereid op locatie een casus maken en er zijn interviews gehouden met sleutelpersonen over de inschrijving. Het resultaat was dat de kwaliteiten en toegevoegde waarde van inschrijvers op de verschillende onderdelen perfect zichtbaar werden. Verrassend was dat inschrijvers het op deze manier meedoen aan een aanbesteding zelfs leuk vonden, "dit gaan we intern ook zo doen".

In 2022 is het gunningskader aangepast naar de huidige uitdagingen doch nog steeds kwalitatief van aard; visie en aanpak rond samenwerking, inzet MKB/lokale economie, modulair bouwen en standaardisatie, veiligheid, duurzaamheid, innovatie, SROI, kosteneffectief gedrag en AKWR (Algemene Kosten Winst Risico) en een mondeling deel met casus en interview. Wederom heeft dit tot uitstekende resultaten geleid en een prima basis gelegd voor de samenwerking met leveranciers waarbij kennisontwikkeling, uitwisseling, innovatie, duurzaamheid e.d. echt een plek hebben gekregen en gerealiseerd worden.

### *De werking van de raamovereenkomst; flexibel, innovatief, prikkelend, (h)eerlijk*

Er is flink geïnvesteerd in de samenwerking met en tussen de leveranciers onderling (o.a. rond kennisuitwisseling en centrale thema's als innovatie, duurzaamheid, veiligheid, documentatie). Daarbij zijn gezamenlijk trainingen gevolgd over hoe met elkaar communiceren, hoe feedback te geven en wat te doen als de neiging ontstaat terug te vallen in oud "wij zijn gedrag". Ook zijn modellen ontwikkeld voor contractmanagement, prestatie meten en past performance en heeft men geleerd ze toe te passen. Bij project start ups komen direct de relevante KPI's op tafel (hard en zachte) en wordt meteen het proces van samenwerking en het realiseren van transparantie en monitoring goed ingericht. Ieder spreekt zijn verwachtingen uit.

Er zijn de afgelopen periode verschillende contractvormen ontwikkeld (in aanvulling op de raamovereenkomst) waarmee door partijen ervaring is opgedaan en waaruit momenteel, al naar gelang de situatie, gekozen kan worden. Voorbeelden zijn o.a. een model ontwerpteamovereenkomst (AWVODI-2018), modelovereenkomst voorbereidende werkzaamheden, model realisatie overeenkomst UAV-GC 2005, model aannemingsovereenkomst UAV 2012 en een geschillenregeling. Ook kan opdrachtgever samen met opdrachtnemers eerste samen (in aanvulling op de raamovereenkomst) specifieke voorwaarden ontwikkelen welke vervolgens bij de nadere offerte aanvraag worden toegepast. Hierdoor komt er een evenwichtige en passende set maatwerkvoorwaarden gezamenlijk tot stand. Dit biedt ook alle mogelijkheden om nieuwe samenwerkingsvormen en innovatie te introduceren.

Naast de keuze uit verschillende "open en gesloten" contractvormen kan opdrachtgever kiezen uit verschillende manieren waarop nadere opdrachten binnen de raamovereenkomsten tot stand komen. Zo kan er gekozen worden tussen de percelen, kunnen partijen uit alle percelen worden uitgenodigd en kunnen er meerdere samenhangende deelopdrachten worden weggezet met een coördinatieverplichting tussen partijen.

Daarnaast zijn er keuzemogelijkheden gecreëerd over de mate en wijze van concurrentiestelling binnen de gesloten raamovereenkomsten. Zo kan WBL op basis van bepaalde competenties (of samenhang met eerdere opdrachten) een opdracht 1 op 1 gunnen aan een opdrachtnemer, immers het belasten van alle partijen met een minicompetitie voegt dan niets toe. Ook kan de opdrachtwaarde een rol spelen, waarbij het voor kleine opdrachten disproportioneel is een mini competitie te houden. Verder is er ruimte gecreëerd om opdrachten evenwichtig te verdelen zodat opdrachtnemers daarmee rekening kunnen houden in hun planning of omgekeerd opdrachtgever rekening kan houden met beschikbare capaciteit. De vorm van een mini competitie hoeft ook niet altijd hetzelfde te zijn, soms is een "projectbezoek" of gesprek doeltreffend om de juiste partij te kiezen. Tenslotte kan ook past performance meewegen.

Met betrekking tot kosten is positieve ervaring opgedaan door een andere insteek. Er wordt nu volledige transparantie betracht door open boek/calculaties en toegang van WBL tot de administratie van opdrachtnemer. Op voorhand is helder hoe de prijs wordt bepaald. Bij projecten worden risico's steeds vaker apart begroot, de kosten niet in de prijs meegenomen en wordt een risico pot gevormd. Als de risico's zich niet voordoen gaat het geld uit de risico pot terug naar opdrachtgever en krijgen de aannemers een winstpercentage over het deel dat teruggaat naar opdrachtgever. Op het moment dat de risico pot te klein is dienen de werkzaamheden tegen kostprijs te worden uitgevoerd en ontvangt de aannemer geen winstpercentage. Door dit mechanisme ontstaat een prikkel om risico's goed te managen, immers dat levert voor alle partijen het meeste op.

### *De resultaten, verbluffend*

De resultaten van deze nieuwe vorm van aanbesteden, contracteren en samenwerken zijn verbluffend. Niet de goedkoopste partij, maar de meest geschikte partij krijgt de opdracht tegen een gunstige en eerlijke prijs. Meerwerk is amper meer aan de orde, sterker nog de nieuwe vorm leidt tot minder gedoe, meer werkplezier en lagere kosten. De doorlooptijden van projecten zijn aanmerkelijk korter geworden en door opdrachtgever en opdrachtnemer samen te laten denken aan de voorkant ontstaan slimmere oplossingen, hoeft niet alles tevoren te worden gespecificeerd en is er meer ruimte voor innovatie, welke overigens ook sneller tot stand komt. Standaardisatie is door te werken met een vast aantal partners eenvoudiger te realiseren en modulair bouwen komt makkelijker van de grond. Thema's als veiligheid, circulariteit, duurzaamheid wordt samen aangepakt en maken integraal onderdeel uit van de aanpak en samenwerking. Verder is het, in de huidige tijd van schaarste, een groot voordeel dat opdrachtgever en opdrachtnemers samen capaciteit kunnen plannen en reserveren en tijdig bestellingen kunnen plaatsen. Werkzaamheden komen daardoor niet stil te liggen.

**Kijk hier naar het filmpje:**

[Een andere manier van aanbesteden en contracteren | Pro 10 B.V.](#)

Nadere info: [vanbeurden@pro10.nl](mailto:vanbeurden@pro10.nl) 06-26658983