

Met een handige tabel met de belangrijkste eigenschappen per samenwerkingsvorm!



WHITEPAPER CONTRACTWIJZER

Vormgeven aan de samenwerking in uw project!

WHITEPAPER CONTRACTWIJZER

Vormgeven aan de samenwerking in uw project!

Bereidt u een groot bouwproject voor of verwacht u daar binnenkort voor gevraagd te worden? Zoekt u partijen die het project voor u moeten realiseren en denkt u na over het meest geschikte contractmodel of contractstrategie? En wat betekent zo'n keuze voor een bepaald contractmodel eigenlijk voor de samenwerking van u als opdrachtgever met de toekomstige opdrachtnemer(s)? Welk projectteam en/of interne projectmedewerkers heeft u om samen te werken met de opdrachtnemer(s) en om het contract te managen en te beheersen?

Vaak wordt samenwerking gekozen op basis van eerdere projecten, eigen ervaring, op gevoel of van 'horen zeggen'. Wij horen geregeld uitspraken als 'wij willen invloed blijven houden, dus moeten we wel traditioneel' of 'zo doen we het altijd'. Wij willen deze werkwijze nadrukkelijk doorbreken. Daarom hebben wij onze jarenlange ervaring op het gebied van contracteren, managen en beheersen van (vaak complexe) projecten gebundeld in een nieuwe objectieve hanteerbare tool die op al deze vragen antwoord geeft: de contractwijzer!

Samenwerken

Wat is nu eigenlijk samenwerken in een project en waar moeten we dan op letten?

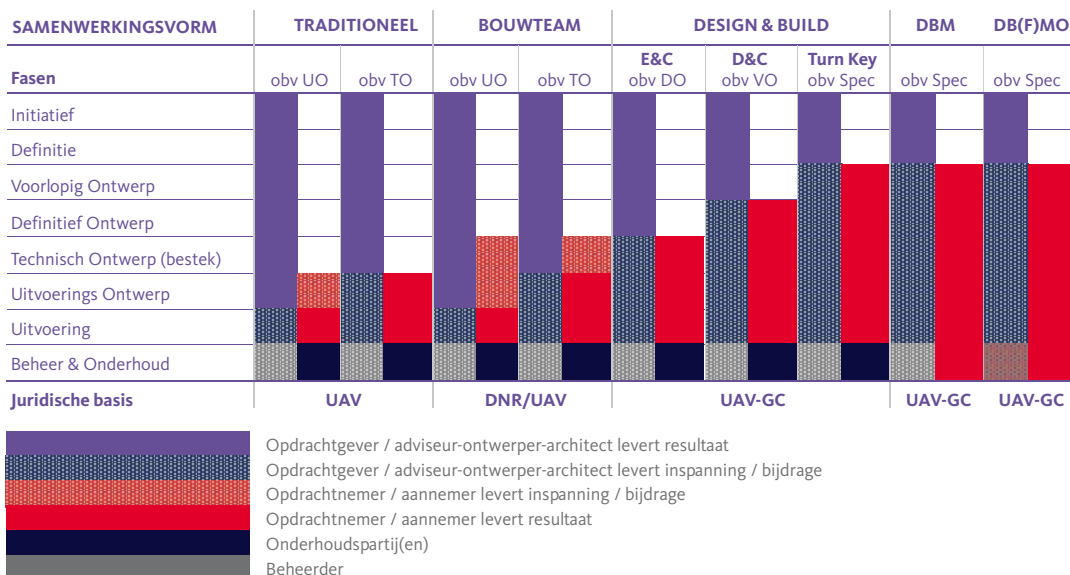
Het gaat om het betrekken, verbinden en motiveren van de best passende partijen en personen, met elk hun eigen belang bij een project. Die verbinding heeft niet alleen betrekking op die partijen, maar ook op u en uw organisatie. Het inschakelen van 'verkeerde' partijen of het creëren van 'verkeerde' verwachtingen bij anderen kost - naast tijd en geld - ook veel energie van alle partijen en personen tijdens de ontwikkeling van het project. Daarom is het belangrijk om een project goed te starten. Het gaat om het optimaal combineren van onder meer competenties, ervaring en kennis van partijen en het rekening houden met voorwaarden en uitgangspunten van uw project.

Op hoofdlijnen bestaat een project uit drie fasen: definiëren ('wat heb ik nodig'), ontwerpen ('hoe komt het er uit te zien') en uitvoeren ('het echt bouwen'). Definiëren is het vaststellen van ambities, eisen, wensen, verwachtingen en voorwaarden van opdrachtgever, gebruikers en waar nodig de omgeving, op basis van een of meerdere doelen. Het is een taak die de opdrachtgever zelf moet doen. Hij kan daarbij uiteraard wel hulp inschakelen, maar hij kan het niet uitbesteden. Het is nadrukkelijk de kern van het project.

De contractwijzer gaat in op de fasen ontwerp en uitvoeren. Belangrijk daarbij is het moment waarop het ontwerp wordt overgedragen aan bouwende opdrachtnemers (aannemers) en voor welke ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden die opdrachtnemer verantwoordelijk wordt. Of anders geformuleerd: wanneer draagt de opdrachtgever de verantwoordelijkheid voor (uitwerking van het ontwerp en de) uitvoering over aan opdrachtnemers. Daarnaast speelt de sturing en kwaliteitsborging een rol. Controleert opdrachtgever of opdrachtnemer of juist is gebouwd en / of juist is ontworpen?

Contractmodellen

In de contractwijzer zijn de meest gangbare samenwerkingsvormen opgenomen. Dit zijn het traditionele- of bestekcontract, het bouwteam, de Design & Build overeenkomsten, onderverdeeld in E&C (engineering & construct), D&C (design & construct) en Turn Key, en de geïntegreerde contracten. Uw organisatie kan behoefte hebben aan integratie van het bouwproject met onderhoud, beheer en mogelijk zelfs facilitair management en (externe) financiering van het project. De uitkomst is dan een DBM, DBFM en DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) samenwerkingsvorm. Soms worden ook energieprestaties onder de M (Maintain) van de overeenkomst gebracht. Dan spreken we over een DBME overeenkomst. Wanneer de (extra)



Samenwerkingsvormen

Hierin staan de meest gangbare samenwerkingsvormen, met de lijnen van verantwoordelijkheid. Horizontaal de samenwerkingsvormen, verticaal de projectfasen. De partijen: opdrachtgever (paars), opdrachtnemer (rood), beheerder (grijs) en onderhoudspartij(en) (blauw).

energiebesparende investeringen extern worden gefinancierd en (voor de opdrachtgever risicoloos) worden bekostigd uit lagere energiekosten, spreekt men van een ESCO. Dit is dus eigenlijk een bijzondere DBFMO of DBFME samenwerking.

Tenslotte is een Alliantie een bijzondere contractvorm. Opdrachtgever en Opdrachtnemer verbinden hun tegengestelde belangen in één nieuwe opdrachtgevende organisatie: de alliantie. Deze alliantie is verantwoordelijk voor het project inclusief risico's en kansen. Na afronding van het project delen Opdrachtgever en Opdrachtnemer de winst of het verlies dat de alliantie heeft gemaakt. Hierdoor ontstaat een prikkel op 'het project samen zo slim mogelijk doen' in plaats van 'meerwerk schrijven' en 'de aannemer moet dat oplossen'. Een alliantie komt weinig voor en zou kunnen worden beschouwd als een verder doorontwikkelde 'bouwteam' samenwerking.

Toelichting afbeelding

In veel gevallen is de opdrachtgever ook de beheerder. Voor projectontwikkeling van algemene kantoren en woningen geldt dit niet. Bij projectontwikkeling zijn de onderhoudspartijen tijdens de definitie evenmin bekend. Ook werken veel opdrachtgevers / beheerders met meerdere gebouwen op één locatie vaak langdurig samen met onderhoudspartijen en hebben geen behoefte aan een opdrachtnemer die ook het onderhoud uitvoert.

De arceringen duiden de inspanningen / bijdragen in een fase. Gearceerde partijen zijn wel betrokken

bij een fase, maar hebben geen resultaatverantwoordelijkheid. Als voorbeeld vergelijken wij de E&C samenwerking met een Bouwteam samenwerking. In beide gevallen is de opdrachtnemer tijdens de fase Technisch Ontwerp betrokken. Bij een E&C contract is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het Technisch Ontwerp (vaak in 1 fase gecombineerde) én het Uitvoeringsontwerp. Bij een bouwteam ligt de verantwoordelijkheid voor het Technisch Ontwerp bij de opdrachtgever en adviseert de opdrachtnemer in deze fase.

Aan de rechterkant wordt de opdrachtnemer eerder ingeschakeld, met een uitbreiding van zijn verantwoordelijkheden. Voor Turn Key, DBM en DBFM(O) vallen alle ontwerpverantwoordelijkheden onder de opdrachtnemer en hoeft de opdrachtgever geen ontwerpers in te schakelen. Overigens zijn er ook DB(F)MO samenwerkingsvormen, waarbij de opdrachtnemer wordt ingeschakeld op basis van een Voorlopig of zelfs Definitief Ontwerp. Deze zijn niet in de grafiek opgenomen.

Interessant is de trend dat opdrachtgevers de verantwoordelijkheid voor het ontwerp naar uitvoerende partijen schuiven. Daarmee veranderen invloed, werkzaamheden, de positie en de rol van opdrachtgever en opdrachtnemer. Verder worden in mindere mate ook verantwoordelijkheden na oplevering van het project naar opdrachtnemers verplaatst.

Eigenschappen van de samenwerkingsvormen

In de tabel hieronder zijn de belangrijkste eigenschappen van de samenwerkingsvormen in kaart gebracht:

Samenwerkingsvorm	Traditioneel	Bouwteam	Design & Build E & C	Design & Build D & C en Turn Key	Design, Build & Maintain/DB(F)MO
Partijen	Opdrachtgever met ontwerpers en veel projectmanagement Opdrachtnemer(s): een of meerdere aannemers en installateurs	Opdrachtgever met ontwerpers en veel projectmanagement Opdrachtnemer: meestal één hoofdaannemer met eigen installateurs / onderaannemers	Opdrachtgever met ontwerpers en iets minder projectmanagement Opdrachtnemer: meestal één hoofdaannemer met eigen installateurs, onderaannemers.	Opdrachtgever met (D&C) of zonder (Turn Key) ontwerpers en weinig projectmanagement Opdrachtnemer: één hoofdaannemer met eigen installateurs, onderaannemers en ontwerpers.	Opdrachtgever met projectmanagement en beheerder Opdrachtnemer: één hoofdaannemer met eigen installateurs, onderaannemers, ontwerpers en onderhoudspartijen
Advies- of ontwerp door opdrachtnemer	Geen	Advies over details en uitvoerbaarheid ontwerp Bij alliantie gedeeld risico	Ontwerpverantwoordelijk voor detailleringen, detailberekeningen, selectie componenten en materialen	Ontwerpverantwoordelijk voor vertaling eisen in gebouwworm, indeling en alle berekeningen en ontwerpkeuzes	Ontwerpverantwoordelijk voor vertaling eisen in gebouwworm, indeling en alle berekeningen en ontwerpkeuzes, onderhoud. Wel/ niet beheer
Kwaliteitsborging opdrachtnemer	Meestal niet	Soms	Wel op uitvoerings-kwaliteit, niet (altijd expliciet) op ontwerp	Altijd, ook op ontwerp, ontwerpfasen en processen	Altijd, ook op ontwerp en onderhoud
Prijszekerheid	Laat	Laat	Na Definitief Ontwerp	Vroeg	Vroeg, ook voor exploitatie
Meest voorkomende aanbestedingscriteria	Prijs	Aanpak	Prijs en aanpak	Aanbiedingsontwerp, prijs en aanpak	Aanbiedingsontwerp, prijs, aanpak realisatie en exploitatie
Doorlooptijd	Lang	Lang	Korter	Kortst	Nvt
Verantwoordelijkheid vergunningen en omgevingsmanagement meestal bij	Opdrachtgever	Opdrachtgever	Opdrachtgever	Opdrachtnemer, bij D&C soms ook Opdrachtgever	Opdrachtnemer
Eenduidigheid eisen tijdens definitie	Onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Heel belangrijk	Heel belangrijk
Mogelijkheden wijzigingen door OG	Makkelijk tot en met Technisch Ontwerp	Makkelijk tot en met Technisch Ontwerp	Makkelijk tot en met Definitief Ontwerp	Niet makkelijk	Niet makkelijk gedurende de hele (exploitatie)periode
Meest voorkomende basis voor juridische voorwaarden	UAV	UAV / DNR	UAV / DNR of UAV-GC	UAV-GC, soms met DNR	UAV-GC, soms met DNR

DE CONTRACTWIJZER

Opdrachtnemer(s)

20. Wilt u de aannemer het ontwerp van het project laten aansturen?

Nee Niet echt Gemiddeld Best wel Ja →

21. Koopt u specifieke inrichting in die bepalend is voor uw gehele project?

Nee Niet echt Gemiddeld Best wel Ja →

22. Zijn er minimaal 3 aannemers die het project kunnen ontwerpen en kunnen bouwen?

Nee Niet echt Gemiddeld Best wel Ja →

23. Is de bouwsector overspannen, hebben aannemers een volle orderportefeuille en dus weinig werk nodig?

Nee Niet echt Gemiddeld Best wel Ja →

24. Is uw project en de inkoopprocedure aantrekkelijk voor meerdere aannemers zodat zij gemakkelijk kansrijke aanbiedingen kunnen doen?

Nee Niet echt Gemiddeld Best wel Ja →

Voorbeeldvragen onderdeel
'Opdrachtnemer'

De contractwijzer kijkt niet alleen naar het project, maar ook naar andere gebieden die invloed hebben op de samenwerking: de opdrachtgever, de omgeving en de opdrachtnemer. Op basis van de antwoorden krijgt u te zien welke samenwerkingsvorm het beste bij uw project past. U kunt hier nog invloed op uitoefenen, door aan het einde van de vragenlijst aan te geven welke gebieden voor uw project het belangrijkste zijn. Dat wordt in de weging meegenomen. Op die manier kunt u een weloverwogen keuze maken. De contractwijzer maakt de discussie tastbaar. In minder dan een dagdeel zit u met uw team op één lijn. Het team heeft snel in beeld waar de gemeenschappelijke delers zitten. Wat overblijft zijn discussiepunten. Met de vragen in de contractwijzer kunt u die discussie eenvoudig voeren.

Wat komt aan bod in de contractwijzer?

De contractwijzer start met een aantal vragen om zeker te weten dat contractwijzer en uw project op elkaar aansluiten. Vervolgens krijgt u 24 vragen, verdeeld over vier gebieden: Het Programma van Eisen, de opdrachtgever, de omgeving en de opdrachtnemer.

Project

Bij 'project' gaat het om het Programma van Eisen, de scope, de planning en het budget.

Bij het Programma van Eisen gaat u aan de slag met vragen over de gebruikersprocessen, de relaties tussen deze processen en de relatie tussen de processen en de omgeving. Daarbij wordt ook gevraagd of voor u de eisen van gebruikers en beheerders op het gebied van onderhoud, gezondheid, duurzaamheid, veiligheid, bruikbaarheid en toekomstige ontwikkelingen helder zijn. Verder willen we weten of het project voor een groot deel ongrijpbaar, onvoorstelbaar en uniek is: zijn er veel innovaties, esthetica en grote ambities. Als laatste willen we weten of de bouw en de bouwlogistiek van het project complex zijn.

Bij de scope bekijkt u of de raakvlakken met aanpalende projecten en/of de bestaande situatie helder zijn. Bij de planning is van belang te weten of de einddatum bepalend is, of de totale doorlooptijd tot de einddatum kort is en of de bouwtijd kort is, bijvoorbeeld omdat het project omzetverlies ver-

oorzaakt. Als laatste bekijkt u of het investeringsbudget past bij de ambities en de eisen.

Opdrachtgever

Dit onderdeel gaat over draagvlak en inzet van uw eigen medewerkers, maar ook over de gewenste invloed door gebruikers op het ontwerp. Verder gaat het om de vraag 'zelf doen of uitbesteden?' tijdens de exploitatiefase, dat wil zeggen tijdens het gebruik en het beheer. Dit gaat over onderhoud (Maintain) en facilitaire zaken (Operate).

Bij de financiering willen we weten of u ervoor kiest om de financiering van het project zelf te regelen of dat u dit bij de opdrachtnemer wilt neerleggen.

Omgeving

In het onderdeel 'omgeving' gaat u in op de belangen en de invloed van verschillende stakeholders in de (externe) omgeving van het project: de overheid (planologische procedures t/m omgevingsvergunning), belangenorganisaties en de directe burens.

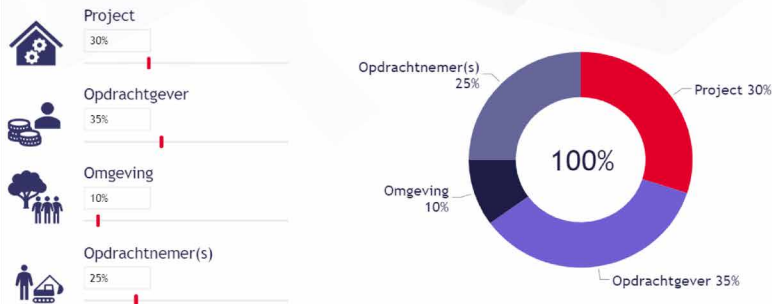
Opdrachtnemer(s)

Dit onderdeel gaat over de markt. We stellen vragen over de aanwezigheid van unieke of generieke werkpakketten. Daarnaast is de conjunctuur (hongerige of verzadigde markt) van belang, waarin het project moet worden uitgevoerd.

Belang van elke categorie

[Ga naar de uitslag >>](#)

Welke categorie vindt u het belangrijkste? Geef een weging.



Belang van de deelgebieden

Afronding

Na de vragen over de vier gebieden geeft u aan welke van de vier gebieden u het belangrijkste vindt voor het project.

De uitslag

De uitslag laat per samenwerkingsmodel zien in hoeverre een samenwerkingsmodel in aanmerking komt. Idealiter springt er één model uit. In het voorbeeld hieronder is dit het geïntegreerde contractmodel. Het traditionele model en het bouwteam vallen duidelijk af. Nuancering is een geïntegreerd contractmodel met een eventuele uitbreiding met onderhoud en/of exploitatie.

Workshop

Wilt u naast het invullen van de contractwijzer uw eigen situatie scherp krijgen? Dan kunt u aanvullend kiezen voor een workshop. Deze gaat uitgebreid in op de vragen die u invult voor de contractwijzer.

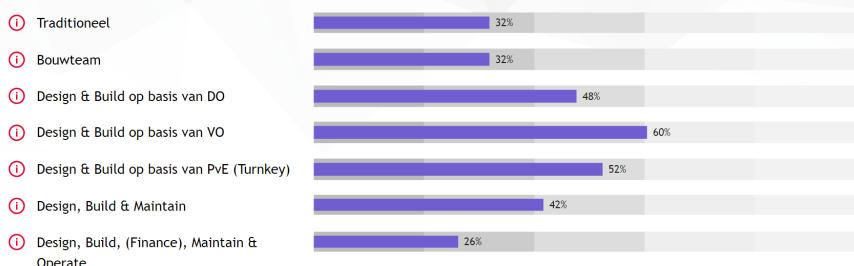
Tijdens de workshop vult u samen met uw projectteam contractwijzer in. Dat gebeurt onder leiding van adviseurs van AT Osborne. Door de interactie en doordat meerdere betrokkenen aanwezig zijn (opdrachtgever, projectmanager, beheerder, gebruikers), ontstaat een goed gesprek en een scherper beeld. Tevens kunnen wij de discussie verrijken door onze eigen ervaringen met u te delen.

Met de contractwijzer brengen wij de kenmerken van uw project, uw organisatie, de omgeving en de markt in kaart. Samen met u interpreteren we de resultaten en sluiten af met een op maat gemaakt advies voor u en uw project. Dat maatwerk advies kan één contractvorm bevatten, eventueel aangevuld met aanscherpingen. Maar het kan evengoed ingrediënten van verschillende contractvormen bevatten. Dit alles om tot een optimaal resultaat te komen voor uw specifieke situatie.

Met de contractwijzer wordt u wijzer over de toekomstige samenwerking en bent u beter voorbereid op dat wat de gekozen contractvorm van u vraagt!

Uitslag

Deze contractvorm past het beste bij uw situatie:



De uitslag



ZELF ALVAST AAN DE SLAG?

Bent u enthousiast geworden en wilt u zelf alvast aan de slag? Samen met uw projectgroep kunt u natuurlijk al een en ander in kaart brengen. In deze whitepaper hebben we aangegeven welke vragen aan de orde komen in de contractwijzer. Dat zijn dingen waar u alvast over na kunt denken. Onderstaande vragen kunnen u op weg helpen.

- Heeft u bijvoorbeeld al nagedacht wie uw stakeholders zijn? En wie belanghebbenden zijn?
- Welke onderdelen in uw project zijn voor uw organisatie belangrijk? Moet het project binnen een bepaalde tijd worden afgerond? Of is het belangrijker dat de juiste partijen deelnemen?
- In hoeverre wilt u de financiering zelf in de hand houden? En hoeveel verantwoordelijkheid kan of wil uw organisatie uit handen geven?

MEER WETEN?

Wij gaan graag met u in gesprek!



Jeroen de Jongh

Consultant

+31 (0)6 55 36 48 93

jeroen.dejongh@atosborne.nl



© 2019, AT Osborne

September 2019

AT Osborne

Postbus 168

3740 AD Baarn

(035) 543 43 43

www.atosborne.nl