
AANBESTEDINGSSTRATEGIEËN EN CONTRACTVORMEN

Onderzoek naar een QuickScan-model voor een aanbestedingsadvies op maat

PATRICK WAGEMANS, 1632479

30 MEI 2016

COLOFON

Instelling

Hogeschool Utrecht, Nijenoord 1 te Utrecht
Instituut Gebouwde Omgeving
HBO Bouwtechnische Bedrijfskunde
Afstudeerrichting projectontwikkeling

Onder begeleiding van

Dhr. ir. J. Ariëns
Dhr. ing. R. Visser

Cursuscode

TBTB-V15AFO-14

IGG Bointon de Groot

Prinses Catharina Amaliastraat 32
2496 XD Den Haag
Tel: 070 514 54 20

Onder begeleiding van

Dhr. ir. A.S. Vonk
senior bouweconomisch adviseur, directeur
a.vonk@igg.nl

Student

P. Wagemans, 1632479
patrick.wagemans@student.hu.nl / patrick-26@live.nl

Datum

30 mei 2016

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie 'Aanbestedingsstrategieën en contractvormen'. De scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de opleiding Bouwtechnische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht. Het onderzoek dat in deze scriptie is uitgevoerd is gedaan in opdracht van IGG Bointon de Groot te Den Haag. Het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de scriptie heeft in de periode van februari 2016 tot juni 2016 plaatsgevonden.

Voor mij en IGG was het hogere doel van het onderzoek om aan de hand van de resultaten en het QuickScan-model een compleet advies te kunnen geven aan een opdrachtgever van IGG. Dit model zou een "goed passende" aanbestedingsstrategie en contractvorm moeten gaan tonen, waarmee IGG een discussie kan aangaan met de opdrachtgever. Het aanbesteden van een werk vind ik zelf een heel interessant proces, dat zowel nationaal als Europees nog een hoop verbetering kan gebruiken. Ik hoop dat ik met mijn onderzoek een bijdrage heb kunnen leveren aan het vergemakkelijken van het maken van keuzes tijdens het proces van het voorbereiden van een aanbesteding.

Ik wil mijn begeleiders vanuit de Hogeschool Utrecht, de heer J. Ariëns en de heer R. Visser bedanken voor de goede zorgen gedurende het proces. Het was fijn altijd bij hen terecht te kunnen met mijn vragen. Ik wil de heer A. Vonk, mijn begeleider vanuit IGG, bedanken voor de procesmatige en inhoudelijke begeleiding. Hij en de rest van de collega's bij IGG hebben mij zowel inhoudelijk als met mijn motivatie kunnen helpen.

Daarnaast wil ik beide partijen, de HU en IGG, bedanken voor de flexibiliteit en het begrip van beide kanten om de wensen en verwachtingen van beide partijen te kunnen behartigen.

Veel leesplezier.

Patrick Wagemans

Den Haag, maandag 30 mei 2016

SAMENVATTING

Er is gesteld dat een opdrachtgever al in een vroeg stadium een aanbestedingsvoorkeur en contractvoorkeur heeft en dat deze voorkeur al is bepaald voordat er specifieke projectkenmerken bekend zijn. De relatie tussen de projectkenmerken en waarom een aanbestedingsstrategie en contractvorm zijn gekozen ontbreekt daardoor. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de vele aanbestedingsstrategieën en contractvormen die in relatie tot projectkenmerken staan. Het blijkt dat er over de belangrijkste thema's in het onderzoek al zoveel kennis aanwezig is en er zoveel mogelijkheden zijn dat het voor opdrachtgevers in de bouw juist lastig kan zijn om een goede aanbestedingsstrategie en contractvorm te kiezen. Daarom was het doel om op basis van deze gegevens een QuickScan-model te ontwikkelen om opdrachtgevers in de bouw beter te kunnen adviseren bij het kiezen van een aanbestedingsstrategie en contractvorm. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag vastgesteld: "Welke uitgangspunten van een project zijn bepalend voor de aanbestedingsstrategie en contractvorm, hoe kunnen de meest voor de hand liggende aanbestedingsstrategie en contractvorm worden bepaald en hoe kan dit worden vertaald naar de opdrachtgever?".

Kenmerken van aanbestedingsstrategieën, contractvormen en projectkenmerken zijn aan de hand van theoretisch onderzoek in kaart gebracht. Tijdens het opstellen van de aanbestedingsstrategie dient te worden nagedacht over de planning, de rol van de partijen, het wel of niet opsplitsen in percelen of doen van een directielevering, mogelijke verplichte onderaannemers of nevenaannemers, gunningscriteria en een vroege of late benadering van de markt. Daarnaast moet er een aanbestedingsprocedure worden gekozen: onderhands, openbaar, niet-openbaar of een concurrentiegericht dialoog. De vele contractvormen zijn onder te verdelen in vier hoofdcontractvormen; traditionele contracten, geïntegreerde contracten, contracten met een lifecycle en contracten met een financiering. Een belangrijk feit is dat een contract nooit zwartwit is; binnen een contract is er veel ruimte en er zijn veel mogelijkheden om een contract af te stemmen op de wensen van de opdrachtgever. De uitgangspunten zijn voornamelijk onder te verdelen in opdrachtgeverskenmerken, projectkenmerken, proceskenmerken en marktomstandigheden. Hierin zijn het vooral de ervaring, complexiteit, omvang, inhoud, risico's, verantwoordelijkheden en marktcapaciteit die een rol spelen in de keuzevorming.

De resultaten van praktijkonderzoek aan de hand van een enquête bevestigen dat opdrachtgevers inderdaad in een vroeg stadium een voorkeur hebben voor een aanbestedingsstrategie en contractvorm. De stelling dat deze voorkeur al bestaat voordat er specifieke projectkenmerken bekend zijn is wel ontkracht. De respondenten blijken veelal op basis van regelgeving, beleid en projecteigenschappen een keuze te maken. De onderzoekspopulatie is echter te klein om conclusies te trekken over kennis en ervaring van opdrachtgevers in het algemeen.

Na het onderzoek blijkt het dat aan de hand van een vast aantal vragen of speerpunten een strategie en contract kunnen worden aangewezen. In het opgestelde QuickScan-model wordt aan de hand van vragen, antwoordkeuzes en puntentoekenning een resultaat aangewezen. Dit resultaat wordt zowel visueel als tekstueel toegelicht. Het resultaat kan echter nooit honderd procent accuraat zijn en er wordt daarom ook niet één beste optie weergegeven. Er moet altijd aan de hand van een discussie een definitieve strategie en definitief contract worden bepaald. De eerstvolgende stap zal het toepassen en testen in de praktijk zijn. Hiervoor dienen daadwerkelijke projecten ingevoerd te worden in het model om vervolgens het resultaat te overleggen met een opdrachtgever en aan de hand van de discussie die op gang komt een definitieve aanbestedingsstrategie vast te stellen. Na het opdoen van ervaring met het model kan het waar nodig worden aangepast om een beter resultaat te verkrijgen. Belangrijk is dat op het moment van onderzoeken te weinig informatie beschikbaar was over de Aanbestedingswet 2016, waardoor deze niet is meegenomen.

ABSTRACT

First, it was stated that a client in the construction industry already has a preference for a procurement strategy and a preferred contract at an early stage of the project and that this preference is already determined before any specific project characteristics are known. The relationship between project characteristics and why a procurement strategy and contract are selected are thereby missing. The goal of this study was to gain information about the many procurement strategies and contracts that can be related to project characteristics. It appears that there is already so much knowledge about the main themes of this research and there are so many options that it could be difficult for clients to select a proper procurement strategy and contract. Therefore, the goal is to develop a QuickScan-model on the basis of these data, to advise clients in the construction industry in selecting a procurement strategy and contract. In order to perform research, the following main question has been established: "What are the main characteristics of a project to determine the procurement method and contract type, how can the most conventional procurement and contract be determined and how can this be translated in an advice to the client?".

Features of procurement strategies, contract and project characteristics are mapped through theoretical research. During the preparation of the procurement strategy, the most important considerations are about the planning, the role of the parties, whether or not to split into lots or integrating a management-delivery, consider possible mandatory subcontractors, award criteria and whether the market must be approached soon or later. Furthermore, a tender procedure should be selected. Such as privately, public, restricted or a competitive dialogue. The many contracts can be divided into four main types: Traditional contracts, integrated contracts, contracts with a lifecycle and contracts with financing. An important fact is that a contract is never static. In a contract, there is plenty of room to fine-tune a contract according to the wishes of the client. The characteristics are mainly divided into client characteristics, project characteristics, process characteristics and market conditions. Mainly it's the experience of the client, complexity and size of the project, content of the demand, risks, responsibilities and market capacity that give input in selecting a proper strategy and contract.

The results based on a survey tell that clients actually do have a preference to a procurement strategy and contract at an early stage of the project. The argument that this preference exists before any specific project characteristics are known is invalid. The respondents' decisions were often based on regulations, policies and project characteristics. However, the research population is too small to draw conclusions about knowledge and experience of clients in general.

It turns out that a strategy and contract can be designated on the basis of a couple of questions about a certain project. The QuickScan-model is designed to show a result following on input based on questions and answers that award points to certain strategies and contracts. This result is explained both visually and textually. However, the result can never be a hundred percent accurate. Therefore, not a single best option is shown. The output will show the awarded points for each strategy and contract. Next, the definite strategy and contract must always be determined on the basis of a discussion with the client. The output of the QuickScan-model should only form a start to a discussion between client and advisor.

The next step will be the practical application and testing. To do so, actual projects should be introduced into the model. After experiencing with the QuickScan-model, it can be adapted when necessary to obtain a better result. Important to know is that Procurement Act 2016 is not included, too little information was available at the point of researching.

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	7
1.1	Introductie van het onderwerp	7
1.2	Aanleiding	7
1.3	Centrale vraagstelling	8
1.4	Doelstelling	8
1.5	Afbakening	9
1.6	Leeswijzer	9
2	INTRODUCTIE ONDERWERP	10
2.1	Wat is aanbesteden?	10
2.2	Waarom zouden we aanbesteden?	10
2.3	Wat is een bouwcontract?	11
2.4	De rol van een contract en aanbesteding	11
3	THEORETISCH KADER	12
3.1	Introductie	12
3.2	Aanbestedingsregels	12
3.3	Aanbestedingsstrategieën	13
3.4	Aanbestedingsprocedures	13
3.5	Contractvormen	15
3.6	Projectkenmerken	17
3.7	Opdrachtgevers	17
3.8	Conclusie	18
4	ONDERZOEKSMETHODIEK	19
4.1	Inleiding	19
4.2	Werkwijze	19
5	RESULTATEN EN ANALYSE: THEORETISCH	23
5.1	Aanbestedingsstrategieën en procedures	23
5.2	Contractvormen	28
5.3	Projectspecifieke kenmerken	31

6	RESULTATEN EN ANALYSE: PRAKTIJK	34
6.1	Ontwerpeisen QuickScan-model	34
6.2	Kennis en ervaring van opdrachtgevers	36
6.3	Verband en weging projectkenmerken	40
7	WERKING QUICKSCAN-MODEL	43
7.1	Inleiding	43
7.2	Werking	43
7.3	Conclusie, test en vervolgstappen	48
8	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	49
8.1	Conclusie	49
8.2	Discussie	50
8.3	Aanbevelingen	50
9	BIBLIOGRAFIE	51
10	AFKORTINGENLIJST	53

1 INLEIDING

1.1 Introductie van het onderwerp

Overheden kopen jaarlijks voor tientallen miljarden euro's in, ze zijn op zoek naar de beste of goedkoopste diensten, producten en werken. Daarbij is de manier van aanbesteden zeer belangrijk. Elke overheid of semioverheid heeft te maken met aanbestedingsregels die grotendeels gebaseerd zijn op Europese Regelgeving (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2016). Maar niet alleen overheden doen aan aanbesteden, voor een particuliere opdrachtgever kan aanbesteden ook een optie zijn om opdrachten op de markt te zetten.

IGG Bointon de Groot is kostenmanager van bouwprojecten in opdracht van zowel overheden als particuliere opdrachtgevers. De aanbesteding en contractvorm zijn van belang voor de uiteindelijke prijsvorming en IGG stelt daarom ook aanbestedingsstrategieën op voor bouwprojecten die haar opdrachtgevers op de markt willen zetten. Om voordeel te behalen uit een aanbesteding dienen een passende aanbestedingsstrategie en een passende contractvorm te worden toegepast.

1.2 Aanleiding

Het aanbesteden, voorbereiden en uitvoeren van een project is nooit zonder risico's. Een opdrachtgever wenst echter doorgaans zo min mogelijk risico's, terwijl hij wel zo veel mogelijk invloed wil hebben op het proces. Het valt op dat een opdrachtgever al in een vroeg stadium een aanbestedingsvoorkeur heeft, terwijl dit daarna zowel financieel als uitvoerend voor problemen kan zorgen. De voorkeur is al bepaald vóórdat er specifieke projectkenmerken bekend zijn. Bepaalde kenmerken vragen soms om een andere of specifieke aanbestedingsmethodiek. IGG mist daarmee dus de relatie met de projectkenmerken en waarom een aanbestedingsmethodiek is gekozen en wil daarom de opdrachtgever beter kunnen adviseren. Pianoo weet in het rapport 'Aanbestedingsstrategie' (2006) te melden dat het bepalen van de aanbestedingsstrategie er voor zorgt dat de opdrachtgever van te voren goed nadenkt over de te maken keuzes. Als de aanbesteding eenmaal is gestart en de basisdocumenten naar de gegadigden zijn gestuurd, is het namelijk moeilijk om eerdere keuzes terug te draaien.

Een ander punt is dat een opdrachtgever vaak vooraf al een bepaalde voorkeur heeft voor een contractvorm, bijvoorbeeld een integraal contract. Dit "gevoel" van de opdrachtgever bij een bepaalde strategie of vorm wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door ervaringen op een ander (eerder uitgevoerd) project of op basis van eigenschappen van de organisatie. Een andere situatie is bijvoorbeeld dat de opdrachtgever graag een integraal contract wil, omdat bekend is dat een integraal contract een "hot item" is. Wanneer IGG vervolgens met de opdrachtgever in gesprek gaat, blijkt dat een dergelijk contract misschien helemaal niet bij het betreffende project past. Wouter Stolwijk, directeur van expertisecentrum Pianoo in een interview met Cobouw: "Blijf altijd vanuit het project bedenken welke marktbenadering en welke procedure het beste past" (2016).

Daarnaast is er de ervaring dat een opdrachtgever zo snel mogelijk kostenzekerheid wil en daarom zo snel mogelijk een aannemer aan tafel wenst. Wanneer de aannemer in een zeer vroeg stadium al een prijs moet noemen, is het heel goed mogelijk dat deze nog hoger uit komt naarmate het project vordert. Dit is wederom omdat er in het vroege stadium te weinig bekend is over een project en eventuele nieuwe wensen oorzaak zijn van een hoge meerwerkverrekening.

Voor bovenstaande situatie is het van belang dat er onderzoek wordt gedaan naar de projectkenmerken, aanbestedingsstrategieën en contractvormen zoals deze bijvoorbeeld worden benoemd in 'Bouworganisatie- en contractvormen' van ONRI (2005) en in 'Contractvormen, hoe kies ik het juiste contract?' van Grontmij (2012) op basis van projectkenmerken, proceskenmerken en de belanghebbende partijen. Er wordt onderzocht welke specifieke projectkenmerken van invloed zijn op de aanbesteding en het contracteren. Belangrijk is hier om te bepalen welke kenmerken doorslaggevend zijn. Vanuit de analyse van projectspecifieke kenmerken dient een aanbestedingsstrategie te worden bepaald. Om opdrachtgevers goed te kunnen adviseren is het wenselijk om ter onderbouwing op basis van dit onderzoek een tool ontwikkelen, in de vorm van een QuickScan-model.

1.3 Centrale vraagstelling

Onderstaande centrale vraagstelling geeft in grote lijnen het onderzoek richting, deze vraag zal in de volgende hoofdstukken worden onderzocht en in de conclusie worden beantwoord.

"Welke uitgangspunten van een project zijn bepalend voor de aanbestedingsstrategie en contractvorm, hoe kunnen de meest voor de hand liggende aanbestedingsstrategie en contractvorm worden bepaald en hoe kan dit worden vertaald naar de opdrachtgever?"

De centrale vraagstelling is opgesplitst in de onderstaande deelvragen;

- *"Welke aanbestedingsstrategieën kunnen worden toegepast bij een bouwproject? "*
- *"Welke contractvormen kunnen worden gebruikt bij het contracteren van een aannemer? "*
- *"Welke projectkenmerken kunnen van invloed zijn op de aanbestedingsstrategie en contractvorm?"*
- *"Hoe kan door middel van een QuickScan-model een passend advies worden gegeven richting de opdrachtgever? "*
- *"In hoeverre zijn contractvormen en aanbestedingsstrategieën bekend bij opdrachtgevers in de bouw en welke (voor)oordelen leven daar? "*
- *"Hoe kan aan de hand van projectspecifieke kenmerken richting worden gegeven aan de aanbestedingsstrategie en contractvorm? "*

1.4 Doelstelling

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is het ontwikkelen van een tool om opdrachtgevers in de bouw te kunnen adviseren in het kiezen van een aanbestedingsstrategie en contractvorm. Hieraan voorafgaand is het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in de vele strategieën en contractvormen in relatie tot de vele projectkenmerken. De uiteindelijk te ontwikkelen tool neemt de vorm aan van een QuickScan-model om aan de hand van een outputweergave de discussie met de opdrachtgever op gang te brengen, niet om de "beste" aanbestedingsstrategie en het "beste" contract aan te wijzen.

1.5 Afbakening

Ter afbakening van het onderzoek is er onderstaand een aantal punten vastgesteld. Deze hebben betrekking op het buiten beschouwing laten van zaken, waardoor het onderzoek een meer specifieke richting kan aannemen binnen het onderwerp. Allereerst is het onderzoek gedaan vanuit het oogpunt van IGG als adviseur, om een opdrachtgever in de bouw te kunnen adviseren. Hiermee wordt een Nederlands aanbestedende partij bedoeld. Het onderzoek alleen heeft betrekking op het aanbesteden van een werk en daarmee het contracteren van één of meerdere uitvoerende partijen. Het aanbesteden van alleen dienst of levering wordt daarmee dus buiten beschouwing gelaten. Feitelijk gezien vraagt men bijvoorbeeld bij een Design & Build contract ook om een dienst, echter valt het dan samen in een bouwcontract. In het onderzoek ligt verder de focus op private en publieke opdrachtgevers. Er wordt veel rekening gehouden met regelgeving in verband met de publieke opdrachtgevers. Wanneer het een private opdrachtgever betreft, betekent dit dat deze vrijer is in de omgang met aanbestedingsregelgeving. Daarnaast wordt in het onderzoek de prijsvraag-procedure buiten beschouwing gelaten; deze heeft alleen betrekking op het aanbesteden van diensten (Pianoo, 2016). Ook wordt de nieuwe aanbestedingsprocedure "innovatiepartnerschap" uit de aanbestedingswet 2016 buiten beschouwing gelaten, op het moment van onderzoeken is er te weinig over bekend om deze op verantwoorde wijze te kunnen meenemen in het resultaat. Als laatste worden zogenaamde langlopende contracten als 'ketensamenwerking' buiten beschouwing gelaten omdat in het onderzoek wordt uitgegaan van een eenmalige uitvoering.

1.6 Leeswijzer

In het rapport wordt allereerst in hoofdstuk 2 een introductie gegeven over het onderwerp, wat is aanbesteden en waarom zou men het doen? Hetzelfde geldt voor een contract, wat is precies de rol hiervan? Nadat dit is toegelicht wordt in hoofdstuk 3, in het theoretisch kader van het onderzoek, aan de hand van de kernwoorden uit de onderzoeksvragen bekeken wat er reeds over het onderwerp bekend is. Aan de hand hiervan wordt het onderzoek verder afgebakend en krijgt het onderzoek een zekere eenduidige richting. Nadat in het theoretisch kader meer bekend is geworden over het onderwerp wordt in hoofdstuk 4 de onderzoeksmethodiek voor het verdere onderzoek toegelicht. Het onderzoek is aan de hand van deze methodiek uitgevoerd en in zowel hoofdstuk 5 als 6 gerapporteerd. Hoofdstuk 5 bevat de resultaten en analyse van het theoretisch onderzoek. Hier zijn vooral de kenmerken van de aanbestedingsstrategieën en de contracten in kaart gebracht, alsmede de projectkenmerken waarvan de keuze van een strategie of procedure afhankelijk kan zijn. Hoofdstuk 6 bevat de resultaten en analyse van het praktijkonderzoek dat betrekking heeft op de kennis en ervaring van opdrachtgevers, de ontwerpeisen van het keuzemodel of QuickScan-model en het verband tussen de projectkenmerken en de aanbestedingsstrategieën en contracten. Aan de hand van input die in het onderzoek verkregen is, is het QuickScan-model ontworpen. De werking en toepassing van het ontworpen model zijn in hoofdstuk 7 toegelicht. In hoofdstuk 8 zijn vervolgens de conclusies en aanbevelingen uitgewerkt, op basis van zowel het onderzoek als het QuickScan-model.

2 INTRODUCTIE ONDERWERP

2.1 Wat is aanbesteden?

"Men spreekt van een aanbesteding wanneer een opdrachtgever te kennen geeft dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en bedrijven vraagt om een offerte in te dienen" (Aanbestedingsadviesgroep, 2016). "Tegenwoordig weet iedereen binnen en buiten de overheid dat inkopen een vak is en dat aanbesteden eigenlijk niets meer of minder is dan professioneel inkopen" (Streefkerk & Ploos van Amstel, 2009). Aanbesteden is dus een vorm van inkopen. Op de vraag "Wat is inkopen?" weet expertisecentrum Pianoo (2016) op de website te melden dat er verschillende definities voor zijn. Deze komen neer op het feit dat inkopen alle activiteiten omvat die in een organisatie worden uitgevoerd om werken, leveringen of diensten van externe bronnen te betrekken. Inkopen zorgt er daarmee voor dat de juiste leveringen of diensten, van de juiste kwaliteit op de juiste plaats en in de juiste hoeveelheid, voor de juiste prijs beschikbaar zijn voor een organisatie.

2.2 Waarom zouden we aanbesteden?

"Het oorspronkelijke doel van de aanbestedingsregelgeving was het creëren van één interne markt waarop iedere leverancier, ongeacht zijn nationaliteit, onder gelijke omstandigheden in kon schrijven op overheidsopdrachten. (Streefkerk & Ploos van Amstel, 2009). Met ingang van deze regelgeving was het voor overheden dus verboden om opdrachten vanaf een bepaald bedrag één op één te gunnen. De regelgeving omtrent aanbesteden kan als last worden ervaren. De indruk kan ontstaan dat er soms meer energie is gericht op het voorkomen van een aanbestedingsprocedure, denk aan onder de drempel aanbesteden, dan aan optimaal gebruik maken van een aanbestedingsprocedure (Well-Stam, van, 2016). Veel besproken nadelen zijn de complexiteit en de 'starheid' van de regels en (bij overheden) de strenge controle op naleving van deze regels. In Cobouw wordt in het artikel met de titel 'Controle op aanbestedingsregels rigide en doorgeslagen' (Koenen, 2016) door W. Stolwijk van expertisecentrum Pianoo het volgende genoemd: "Inkoop is pas succesvol als opdrachtgevers het beste uit de markt halen voor een goede prijs, niet als bij elk vakje een vinkje staat". Van Well-Stam bespreekt op de website van Twynstra Gudde een aantal punten die een duidelijk inzicht geven in waarom er uit aanbesteden toch wel voordelen te behalen zijn. Een overheid ontkomt niet zomaar aan aanbesteden, maar waarom zou een private partij dan aanbesteden?

1. Aanbesteden vergt goede voorbereiding en omdat er goed over het project wordt nagedacht, draagt dit bij aan een goede aanbestedingsvoorbereiding en daarmee een goede projectvoorbereiding. Het voorbereiden van de aanbesteding dwingt de opdrachtgever om in een vroeg stadium al na te denken over de scope, de contractvormen en de eisen aan de opdrachtnemer.
2. De voorkeur voor kwaliteit (in plaats van lage kosten) kan door aanbesteden op basis van de beste prijs-kwaliteit verhouding in praktijk worden gebracht. Wanneer de opdrachtnemer de ruimte krijgt, kan deze meer kwaliteit bieden.
3. Aanbestedingsregels bieden binnen de nieuwe aanbestedingswet ruimte om te sturen op innovatie en duurzaamheid, wanneer voor de juiste aanbestedingsstrategie wordt gekozen.
4. Aanbesteden bevordert concurrentie tussen aanbieders. Wanneer juist wordt aanbesteed krijgen de juiste aanbieders de kans om mee te dingen. Gezonde concurrentie houdt de prijzen scherp en kan de kwaliteit verhogen.

5. Binnen de aanbestedingsregels bestaan verschillende methoden om met de markt tot een constructieve dialoog te komen over bijvoorbeeld de uitvraag en bijbehorende voorwaarden, zonder angst voor claims.
6. De uniforme werkwijze van aanbesteden heeft als doel om transparant te zijn, dit maakt het voor alle betrokken partijen duidelijk waar zij aan toe zijn.

2.3 Wat is een bouwcontract?

“Een contract is een schriftelijk vastgelegde overeenkomst tussen twee partijen. Daarin staan afspraken waar beide ondertekende partijen zich aan moeten houden. Vaak gaan contracten over het leveren van goederen of diensten.” (Ensie, 2016). Een bouwcontract houdt hetzelfde in, zo’n contract wordt afgesloten tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer dan wel aannemer. Hierin staan afspraken zoals welke partij bepaalde risico’s draagt, welke partij bepaalde verantwoordelijkheden draagt, wat de opdrachtnemer moet leveren of presteren en bijvoorbeeld een maximaal bedrag voor de uit te voeren werkzaamheden. In het rapport ‘Op weg naar de goede vraag’ wordt over contracten het volgende vermeld: “De meerwaarde van al deze methodieken en contracten is veelzijdig: ze kunnen leiden tot lagere bouwkosten en/of onderhoudskosten, een snellere oplevering, een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, beter omgevingsmanagement, toepassing van nieuwe technologie, innovatie in het ontwerp- en bouwproces et cetera.” (Vrijhoef, et al., 2013).

2.4 De rol van een contract en aanbesteding

Een contract of contractvorm speelt een grote rol in het inkoopproces, net als het aanbesteden. Er is echter wel een duidelijke scheiding tussen de twee. Wanneer een contractkeuze wordt gemaakt, wordt hiermee bepaald wat een opdrachtgever wil en hoe de opdrachtgever dit wil bereiken. Het aanbestedingsproces staat hier op dit moment los van. Het aanbestedingsproces volgt in feite na de contractkeuze; met aanbesteden wordt namelijk het contract ‘in de markt gezet’. Ondanks de duidelijke scheiding tussen de twee, zijn aanbesteden en contracteren in dit onderzoek dichter naar elkaar toegeschoven om met één keuzemodel zowel een contractvorm als aanbestedingsstrategie te kunnen bepalen, op basis van projectspecifieke kenmerken.

3 THEORETISCH KADER

3.1 Introductie

In het theoretisch kader is aan de hand van literatuuronderzoek onderzocht of en wat er over de thema's van het onderzoek al meer bekend is. Zo wordt in kaart gebracht wat er al aan onderzoek is uitgevoerd. De thema's van het onderzoek bestaan voornamelijk uit de belangrijkste kernwoorden die in de centrale vraagstelling en deelvragen voorkomen. Allereerst wordt inzichtelijk gemaakt wat er bekend is over de aanbestedingsregels, aanbestedingsstrategieën, aanbestedingsprocedures, contractvormen, projectkenmerken en als laatste de opdrachtgevers. Hierna kan ook worden bepaald wat er nog *niet* bekend is, hier kan het onderzoek zowel richting mee worden gegeven als mee worden afgebakend.

3.2 Aanbestedingsregels

"Aanbestedingsregels moeten innovatie in de bouw stimuleren" (Regieraad Bouw, 2005). Volgens prof. Dr. J. Telgen, hoogleraar Besliskunde en Inkoopmanagement aan de Universiteit Twente (1998), zijn in het verleden de EU-aanbestedingsrichtlijnen geïntroduceerd met als doel: transparantie, non-discriminatie en objectiviteit. Hierdoor moest de markt voor overheidsopdrachten één Europese markt worden. De Rijksoverheid (2015) meldt dat het belangrijkste doel van de Europese aanbestedingsregels een interne markt voor overheidsopdrachten binnen de EU is. Dit moet bedrijven meer kans op opdrachten geven. Pianoo (2015) geeft op basis van het ARW 2012 (Aanbestedingsreglement Werken) en de Gids Proportionaliteit de belangrijkste speerpunten van de Aanbestedingswet 2012 weer:

- Aanbestedende diensten zijn verplicht te motiveren waarom voor een bepaalde procedure is gekozen.
- Opknippen van opdrachten wordt verplicht gesteld, tenzij kan worden gemotiveerd dat dit geen optie is.
- Eisen, voorwaarden en criteria moeten in redelijke verhouding staan tot de opdracht. Omzeteisen zijn bij aanbestedingen boven de Europese drempels niet toegestaan.
- Er zijn specifieke regels voor aanbestedingen onder de Europese aanbestedingsdrempels.
- EMVI is in beginsel een verplicht gunningscriterium bij aanbestedingen boven de Europese aanbestedingsdrempels en bij Werken onder de drempel, tenzij anders kan worden gemotiveerd.
- (Voor)aankondigen (van gegunde opdrachten) moeten plaatsvinden via TenderNed.

Op basis van rapporten van onder andere PSI-inkoop (2015) en Pro Mereor Inkoopkenniscentrum (Plattel, 2016), zijn onderstaand de belangrijkste wijzigingen in wetgeving en richtlijnen in de Aanbestedingswet 2016 benoemd:

- De aanbestedingsprocedure wordt volledig digitaal, daardoor verkorte termijnen, lagere administratiekosten.
- Eenvoudigere en flexibelere procedures: "Wanneer een aanbestedingsprocedure niet eindigt met het gewenste resultaat, heeft de aanbestedende dienst de mogelijkheid de mededingingsprocedure met onderhandeling of een concurrentiegericht dialog met alsnog toe te passen".
- Bevordering van innovatie; het innovatiepartnerschap, er kan met meer dan één ondernemer een partnerschap worden gesloten.
- Betere toegang tot overheidsopdrachten voor middelgrote en kleine ondernemers door middel van het stimuleren van opdelen in percelen.

3.3 Aanbestedingsstrategieën

In het boek 'Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur' van Jeroen Moonen (2016) spreekt Moonen van over een inkoopstrategie. De aanbestedingsstrategie is hier volgens de schrijver een belangrijk onderdeel van. "Als onderdeel van de inkoopstrategie worden keuzes gemaakt ten aanzien van de wijze van aanbesteden en het moment van aanbesteden, aansluitend op de contractvorm die eerder is bepaald" aldus Moonen. Het moment van opstellen van een aanbestedingsstrategie bevindt zich volgens de schrijver nog in een vroegtijdig stadium van het project, daarom worden ten aanzien van de aanbesteding eerste keuzes op hoofdlijnen gemaakt.



Figuur 1: Aanbestedingsstrategie als onderdeel van de inkoopstrategie.
Bron: Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur, Jeroen Moonen (2016)

In deze fase van de voorbereiding, tijdens de aanbestedingsstrategie, worden volgens Moonen drie belangrijke keuzes voor de aanbesteding gemaakt: de keuze voor een bepaalde aanbestedingsprocedure, de planning van de aanbesteding en de gunningscriteria op hoofdlijnen. De rol en verantwoordelijkheid van de betrokken partijen kan hierin ook al worden bepaald. In een onderzoek van M.M. Linthorst (2004), met de titel 'Aandacht aan aanbesteden', wordt aandacht besteed aan ondersteuning bij het bepalen van een aanbestedingsstrategie. Hierin wordt een viertal soorten specificatiekeuzes behandeld: marktkeuzes, planningskeuzes, contractkeuzes en selectiekeuzes. Deze zijn vervolgens weer op te splitsen, wat in hoofdstuk 5.3 van dit rapport is uitgewerkt. Volgens alle bovengenoemde bronnen behoren de aanbestedingsprocedure en de contractvorm tot de strategie, deze worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

3.4 Aanbestedingsprocedures

Over het thema aanbestedingsprocedures is al veel bekend; naast de wetgeving is er ook al veel onderzoek gedaan naar de praktische toepassing en mogelijkheden van de vele methoden waarop kan worden aanbesteed. Desalniettemin zullen toch de verschillende mogelijke aanbestedingsstrategieën worden onderzocht en toegelicht omdat het voor het doel van dit onderzoek van belang is dat de mogelijke methoden inzichtelijk worden gemaakt en op een rijtje worden gezet. Een vermelding van de verschillende methoden is te vinden in een rapport van Van Zanten Raadgevende ingenieurs, ZRi (2013). ZRi benoemt in het rapport vooral de (al dan niet Europese) openbare procedure en de niet-openbare procedure. Andere procedures, zoals de onderhandelingsprocedure en de concurrentiegericht dialog, kunnen volgens ZRi alleen onder bepaalde voorgeschreven omstandigheden worden toegepast en worden in het rapport daarom buiten beschouwing gelaten. Voor dit onderzoek is het echter wel van belang dat de andere methoden ook mee worden genomen in de overweging. In een rapport van KennisCentrum PPS (2006) worden de procedures omschreven, net als het Aanbestedingsreglement Werken 2012 (Rijksoverheid, 2012). Onderstaand zijn de relevante procedures omschreven, waarmee deels antwoord is gegeven op de deelvraag "Welke aanbestedingsstrategieën kunnen worden toegepast bij een bouwproject?".

3.4.1 Enkelvoudig onderhandse procedure

"De enkelvoudig onderhandse aanbesteding is een procedure waarbij de inkopende partij kan volstaan met het opvragen van één offerte bij een dienstverlener of leverancier naar keuze." (Kennisportal Europese aanbesteding, 2016). Voor, na of tijdens het opvragen van een offerte kan worden onderhandeld met de dienstverlenende of leverende partij, na eventuele onderhandeling kan een opdracht worden geplaatst (Pianoo, 2016). Afhankelijk van de organisatie zijn er richtlijnen en grensbedragen waaronder van deze procedure gebruik gemaakt kan worden. Voor overheden geldt dat er naast eigen beleid Europese richtlijnen en grensbedragen bestaan, deze zijn bepaald in de Gids Proportionaliteit. Wanneer eigen beleid van een partij scherper is dan wetgeving, is het eigen beleid leidend. Voordelen en nadelen van de enkelvoudig onderhandse procedure zijn weergegeven in hoofdstuk 1 van de bijlage.

3.4.2 Meervoudig onderhandse procedure

"Bij de meervoudig onderhandse aanbesteding moet de inkopende partij meer dan één offerte, afhankelijk van de hoogte van het bedrag veelal minimaal drie of vijf, opvragen bij dienstverleners of leveranciers van zijn keuze." (Kennisportal Europese aanbesteding, 2016). De aanbestedende (publieke) partij dient de inschrijvers op objectieve basis uit te kiezen. Vervolgens is het mogelijk de opdracht te gunnen aan de hand van de laagste prijs, EMVI ofwel beste prijs/kwaliteitverhouding. Ook hier geldt dat afhankelijk van de organisatie, er richtlijnen en grensbedragen bestaan die bepalen wanneer en hoe van deze procedure gebruik gemaakt kan worden. Voor overheden geldt dat er naast eigen richtlijnen Europese richtlijnen en grensbedragen bestaan, deze zijn bepaald in de Gids Proportionaliteit. Voordelen en nadelen van de meervoudig onderhandse procedure zijn weergegeven in hoofdstuk 1 van de bijlage.

3.4.3 (Europese) openbare procedure

"Een openbare procedure is een aanbesteding die algemeen bekend wordt gemaakt en waarbij geïnteresseerden op basis van de gepubliceerde vraagspecificatie mogen inschrijven" (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). De openbare procedure bestaat uit één fase: de aanbesteding, waar doorgaans gegund wordt aan de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). In de nieuwe Aanbestedingswet 2016 zal "beste prijs/kwaliteit verhouding" EMVI vervangen (Ergün, 2015). Op prijs mag worden gegund, mits dit voldoende gemotiveerd is. Concurrentie tussen alle potentiële inschrijvers ontstaat doordat alle geïnteresseerden vrij mogen inschrijven. Juist omdat alle geïnteresseerden vrij kunnen inschrijven, is deze procedure vooral geschikt voor opdrachten waarbij inschrijvers weinig rekentijd nodig hebben en bij opdrachten waarbij niet meer dan ongeveer vijf inschrijvers worden verwacht. In andere gevallen, opdrachten die veel rekentijd vereisen of waar veel inschrijvers worden verwacht, is een niet-openbare procedure beter geschikt. Voordelen en nadelen van de openbare procedure zijn weergegeven in hoofdstuk 1 van de bijlage.

3.4.4 (Europese) niet-openbare procedure

"Een niet-openbare procedure is een procedure met een separate selectiefase. Deze procedure bestaat dus uit twee fasen: een selectiefase en een gunningsfase" (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). Tijdens de selectiefase kunnen geïnteresseerden zich op basis van een selectieleidraad (met selectiecriteria) aanmelden. Wanneer sprake is van een nationale procedure dienen minimaal drie partijen te worden geselecteerd; wanneer sprake is van een Europese procedure dienen minimaal vijf partijen te worden geselecteerd. De geselecteerde partijen worden uitgenodigd tot het doen van een inschrijving. Ook hier geldt dat in beginne op basis van EMVI wordt gegund. Voordelen en nadelen van de niet-openbare procedure zijn weergegeven in hoofdstuk 1 van de bijlage.

3.4.5 De onderhandelingsprocedure

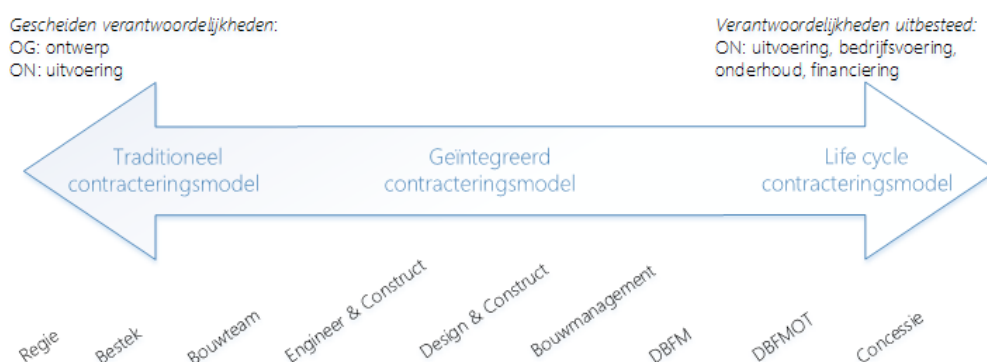
De onderhandelingsprocedure kan deel uitmaken van zowel een (al dan niet Europese) openbare en een niet-openbare procedure. Alle aanbieders moeten voldoen aan de vooraf gestelde minimeisen (Pianoo, 2016). Het is mogelijk, maar niet noodzakelijk, om voorafgaand een selectieprocedure te houden. Na inschrijving door de gegadigden wordt onderhandeld. De inhoud van de opdracht is vooraf bepaald, er kan alleen onderhandeld worden over de prijs en de uitvoeringscondities. Er zijn twee vormen: onderhandeling met aankondiging en zonder aankondiging. De onderhandelingsprocedure kan alleen worden uitgevoerd onder bijzondere omstandigheden. Voordelen en nadelen van de onderhandelingsprocedure zijn weergegeven in hoofdstuk 1 van de bijlage.

3.4.6 De concurrentiegerichte dialoog

De aanbestedende partij selecteert op basis van selectiedocumenten minimaal drie partijen om door middel van de dialoog tot een oplossing te komen voor een complex project (Europeseaanbestedingen, 2016). De dialoog kan dan ook alleen worden gehanteerd wanneer sprake is van een project met complexe financiering. De technische, financiële en juridische onderbouwing kunnen niet vooraf worden beschreven. Na selectie dient ieder bedrijf een offerte in, die gebaseerd is op een door de inschrijver zelf bedachte oplossing. Voordelen en nadelen van de concurrentiegerichte dialoog zijn weergegeven in hoofdstuk 1 van de bijlage.

3.5 Contractvormen

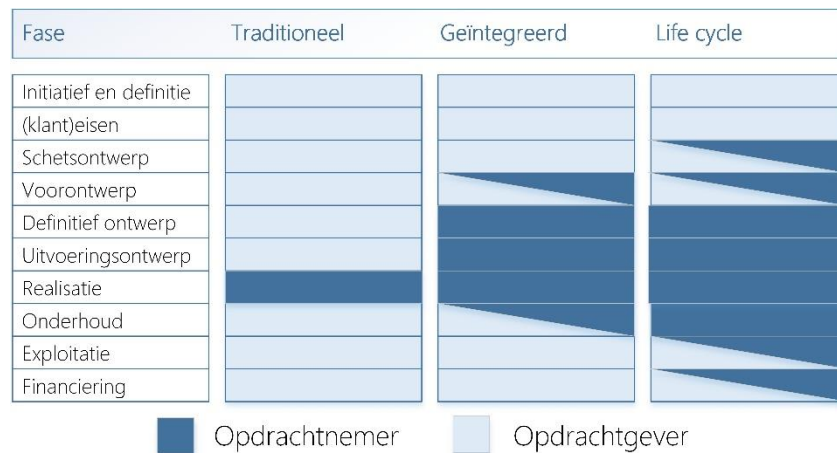
Ook over de bestaande contractvormen in de bouw en de toepasbaarheid van deze contractvormen is al veel bekend. Volgens Moonen (2016) is de contracteringsstrategie een onderdeel van de inkoopstrategie. Het gaat hier volgens de schrijver over de wijze waarop een opdrachtgever de uitvoerende marktpartijen wenst in te schakelen bij de realisatie van een bouwproject. Een contracteringsstrategie bepalen gaat verder dan het kiezen voor een contractvorm. Het gaat om het vinden van de optimale verdeling van verantwoordelijkheden en risico's tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. "Wat in een concreet geval de beste oplossing is, hangt af van het type project, de relevante markt van aanbiedende marktpartijen, maar zeker ook van het type opdrachtgever: wat kan en wil deze, en wat wil deze met een project bereiken" aldus Moonen (2016). Contractvormen worden volgens de schrijver in drie hoofdcategorieën verdeeld: traditioneel, geïntegreerd (Engineer & Construct) en lifecycle contracten (Design, Construct & Maintain), zoals te zien is in Figuur 2.



Figuur 2: Overzicht contractvormen

Bron: Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur, Jeroen Moonen (2016)

In het boek is in een schema onderscheid gemaakt in verantwoordelijkheidsverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer op verschillende vlakken, op basis van de drie hoofdcategorieën, zoals in Figuur 3 is weergegeven.



Figuur 3: Overzicht verantwoordelijkheidsverdeling.

Bron: Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur, Jeroen Moonen (2016)

In een rapport van ONRI (Roelofs & Reinderink, 2005) wordt gesproken over een vijftal bouworganisatievormen waarop alle contractvormen op terug zijn te voeren: gefinancierde geïntegreerde contracten (DBFMO), geïntegreerde aannemerscontracten (o.a. Design & Construct en Design & Build), traditionele contracten, geïntegreerde engineerscontracten en managementcontracten. De twee laatst genoemden hebben echter betrekking op (adviseurs)diensten en kunnen buiten beschouwing worden gelaten in dit onderzoek.

Grontmij spreekt in het rapport 'Hoe kies ik de juiste contractvorm?' (2012) van vier relevante hoofdcategorieën, waarbij bouwteamovereenkomst apart wordt genoemd: "De opdrachtgever sluit een bouwteamovereenkomst met een adviseur en aannemer. Deze partijen hebben een gedeelde verantwoordelijkheid om te komen tot een realisatie" (Grontmij, 2012).



Figuur 4: Drie contractcategorieën volgens Grontmij (2012), van links naar rechts: Traditioneel, geïntegreerd en extra geïntegreerd / gefinancierd geïntegreerd

3.6 Projectkenmerken

In hetzelfde rapport van ONRI (Roelofs & Reinderink, 2005) wordt gesproken over drie elementen die invloed hebben op de keuze van de contractvorm en de bouworganisatievorm. Deze worden beslissingscriteria genoemd, onderverdeeld in drie invalshoeken: projectkenmerken, proceskenmerken en kenmerken van betrokken partijen, zoals weergegeven in Tabel 1. Deze gegevens vormen een input voor het onderzoek naar de match tussen kenmerken en contracten en aanbestedingsstrategieën.

Projectkenmerken	Proceskenmerken	Partijen
Type project	Verantwoordelijkheid voor en controle over ontwerpproces en realisatieproces bij opdrachtgever of aanbieder	Type opdrachtgever
Aard van het project	Welke risico's zijn er en bij wie komen ze te liggen	Deskundigheid van opdrachtgever op gebied van bouwen
Technisch niveau	Wie is de procesverantwoordelijke?	Gewenstheid van vroege prijszekerheid
Inclusief of exclusief beheer en onderhoud	Kosten of waarde als drijfveer van het project Verrekening van kosten op basis van lumpsum, per eenheid of kosten + fee	Mogelijkheid tot het nemen van beslissingen en doorvoeren van veranderingen tijdens proces
Financiering door opdrachtgever		
Functionele specificatie		
Eigendom van de grond		
Beschikbare tijd voor ontwerp en realisatie		
Marktsituatie		
Indeelbaarheid in percelen		

Tabel 1: Beslissingscriteria voor bouworganisatievormen (Roelofs & Reinderink, 2005)

In een afstudeeronderzoek van E.J. Moleman, met de titel 'Bouworganisatievormen op maat' (2007) wordt, om een juiste bouworganisatievorm te kiezen, gebruik gemaakt van een stellingenlijst. Hier worden aan de hand van een lijst met stellingen waarden toegekend. In dit rapport zijn de kenmerken onderverdeeld in de volgende punten: financieel, informatie & flexibiliteit, kwaliteit, expertise, complexiteit, tijd, organisatie, zekerheden en verantwoordelijkheden. In J. Moonen (2016) worden in het hoofdstuk 'Overwegingen om voor een bepaalde contractvorm te kiezen' verschillende kenmerken besproken die moeten voortvloeien in een bepaalde keuze. "De keuze en invulling van een contract dienen altijd projectspecifiek te zijn" aldus Moonen. Ook hier worden de kenmerken onderverdeeld in overwegingen betreffende het project, de opdrachtgever en de marktomstandigheden.

3.7 Opdrachtgevers

In een onderzoeksrapport met de titel 'Opdrachtgevers aan het woord' van Regieraad Bouw (2007) wordt gesproken over grote en kleine opdrachtgevers. Onder grote opdrachtgevers wordt verstaan: "Opdrachtgevende diensten van het rijk, provincies, grote gemeenten, waterschappen, projectontwikkelaars, grote woningcorporaties en grote bedrijven". De kleine groep bestaat uit kleinere opdrachtgevers "Kleine gemeenten en woningcorporaties, kleine bedrijven en particuliere woningeigenaren". Onder andere op de website van Weebers Vastgoedadvocaten (2016) wordt onderscheid gemaakt tussen drie groepen opdrachtgevers: overheid, semioverheid en privaat. Overheid bevat daarmee het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. Semioverheid bevat de onderwijssector, woningcorporaties en zorginstellingen. Onder de private groep vallen grote ontwikkelaars, kleine ontwikkelaars en particuliere opdrachtgevers. "De overheid in enge zin bestaat uit het Rijk met daarin de ministeries, provincies, gemeenten en waterschappen" (NEVI, 2015). In een afstudeeronderzoek van E.J. Moleman, met de titel 'Bouworganisatievormen op maat' (2007) wordt genoemd dat overheidsopdrachtgevers zich doorgaans bij alle fasen van het project betrekken. Terwijl commerciële opdrachtgevers, zoals projectontwikkelaars, zich minder bemoeien met het bouwproces. Of dit in werkelijkheid ook zo is, kan in twijfel worden getrokken.

3.8 Conclusie

Nu in het theoretisch kader onderzocht is welke kennis reeds bestaat en welke informatie reeds beschikbaar is, wordt het onderzoek verder afgebakend. De conclusie die na dit hoofdstuk kan worden getrokken, is dat er op theoretisch gebied heel veel bekend is over zowel aanbesteden als contractvormen. Er is zelfs zo veel bekend en er zijn zo veel mogelijkheden, dat dit het voor opdrachtgevers in de bouw juist lastig kan maken om een goede aanbestedingsstrategie en contractvorm te kiezen. Er wordt in de literatuur namelijk niet zomaar een volledig keuzemodel ter beschikking gesteld. Deze conclusie versterkt de onderbouwing van het onderzoek naar hoe een verantwoorde keuze kan worden gemaakt tussen alle bestaande mogelijkheden. Het is dan ook niet de bedoeling een nieuwe of betere contractvorm te zoeken. De onderzochte literatuur biedt in grote lijnen input voor het volgende literatuur- en praktijkonderzoek om de mogelijkheden van en verbanden met de contractvormen, strategieën en projectkenmerken te onderzoeken. Wat in deze literatuur niet, of niet helemaal bekend is, is verder onderzocht om het uiteindelijke QuickScan-model een passende invulling te kunnen geven.

4 ONDERZOEKSMETHODIEK

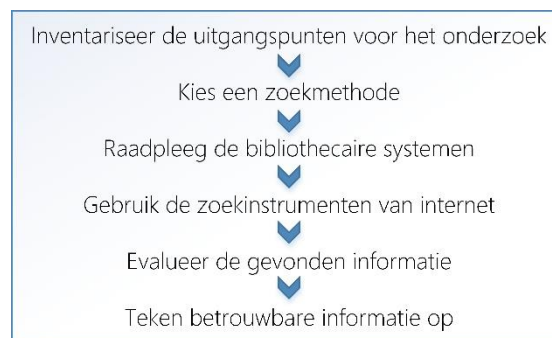
4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke methodiek en welke onderzoekstechniek zijn toegepast om in eerste instantie de deelvragen en daarmee de centrale vraagstelling te beantwoorden. Er wordt dus beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Om structuur aan te houden is in dit hoofdstuk gebruik gemaakt van verschillende methoden die onder andere beschreven zijn in Baarda en De Goede (2006) en P. Nederhoed (2011).

4.2 Werkwijze

4.2.1 Literatuuronderzoek

Na het uitwerken van de onderzoeksopzet, centrale vraagstelling en deelvragen, is in het theoretisch kader de eerste stap gezet; het uitvoeren van literatuuronderzoek. Hierin zijn aan de hand van kernwoorden die in de centrale vraagstelling en deelvragen voorkomen, de onderwerpen beschreven en is het onderzoek verder afgebakend. Tevens zijn in dit hoofdstuk door middel van een combinatie van deskresearch en beschrijvend onderzoek de theoretische deelvragen al deels beantwoord. Vervolgens is voor de vervolgstappen in het onderzoek, het in kaart brengen van de verschillende strategieën, procedures, contractvormen en projectkenmerken, verder theoretisch onderzoek uitgevoerd. Ook hier betreft het een beschrijvend onderzoek. De keuze om een combinatie van deskresearch en beschrijvend onderzoek toe te passen is gebaseerd op het idee dat er met name voor de theoretische achtergrond alleen gebruik wordt gemaakt van bestaande bronnen. Dit omdat er in het theoretisch kader wordt beschreven wat voor onderzoek er reeds naar de onderwerpen gedaan is en welke kennis er reeds bestaat. Het literatuuronderzoek wordt uitgevoerd conform het stappenplan dat Peter Nederhoed beschrijft in het boek 'Helder Rapporteren' (2011), zie Figuur 5.



Figuur 5: Stappen in literatuuronderzoek. Bron: (Nederhoed, 2011)

4.2.1.1 Literatuur verzamelen

Voor het uitwerken van het theoretisch kader en voor de literaire onderbouwing van het wetenschappelijk onderzoek is gebruik gemaakt van diverse databanken en zoekmethoden zoals hieronder genoemd:

- Sciencedirect
- Google Scholar
- Google
- HBO-Kennisbank en soortgelijken
- Interne bestaande literatuur IGG

4.2.1.2 Geschikte literatuur

Niet alle literatuur is bruikbaar voor een onderzoek. Literaire bronnen die als bruikbaar worden beschouwd zijn als volgt (Scribbr, 2015):

Geschikte literatuur	Bijzonderheden en toelichting
Wetenschappelijke tijdschriften	Zeer betrouwbare bron omdat er aan de publicatie van een wetenschappelijk artikel zeer hoge eisen worden gesteld.
Rapporten van vak gerelateerde bureaus en auteurs	Rapporten zijn doorgaans goede bronnen. Zaak is wel om de betrouwbaarheid en onafhankelijkheid van het rapport te controleren.
Bestaande scripties	Een afstudeerscriptie van een andere student is niet zomaar een goede bron. Een scriptie zal doorgaans niet foutloos zijn. Wel kan een scriptie gebruikt worden ter referentie voor andere bronnen.
Boeken uit het vakgebied	Een boek dat informatie over de specifieke relevantie onderwerpen bevat is goed bruikbaar als bron, wel wordt ter validatie de informatie uit een boek vergeleken met andere bronnen.
Krantenartikelen van objectieve kranten	Door middel van krantenartikelen kan de relativiteit van het onderwerp worden aangetoond of kan worden ingespeeld op recente ontwikkelingen.
Informatieve websites van gespecialiseerde bedrijven	Internetbronnen zijn riskant. Hier dient extra aandacht te worden besteed aan het valideren van de kwaliteit. Er wordt alleen gebruik gemaakt van websites van gespecialiseerde bedrijven of adviseurs.
Wetgeving en reglementen	Wetten en reglementen zijn betrouwbare bronnen, waarmee vooral mogelijkheden kunnen worden onderzocht. Denk aan het Aanbestedingsreglement Werken 2012.
Interne bronnen van IGG	Interne bronnen kunnen van grote waarde zijn, vooral om de situatie en visie van het bedrijf te schetsen. Interne bronnen zijn echter niet voor anderen toegankelijk.

Tabel 2: Geschikte literatuur

4.2.1.3 Evalueren: Selecteren en valideren

Bovengenoemde literatuur kan bruikbaar zijn, maar dient nog te worden gecontroleerd op betrouwbaarheid. Aan de hand van zogenoemde selectiecriteria kan worden bepaald of de bron daadwerkelijk betrouwbaar is. Deze stap valt onder de evaluatie zoals die in Figuur 5 wordt weergegeven. Een belangrijk punt in het selecteren van een bron is de achtergrond van de auteur. De auteur in de vorm van een bedrijf of persoon dient een expert te zijn op gebied van het vak. Een tweede criterium is de publicatiedatum van de bron. Wanneer voor een bepaald onderwerp, in dit geval aanbestedingsregelgeving, nieuwe ontwikkelingen elkaar snel opvolgen is een bron snel verouderd en niet meer bruikbaar. Een derde criterium om een bron op te selecteren is na te gaan of en hoe vaak een werk is geciteerd in andere stukken. Verder worden de inhoud en informatie die in verschillende bronnen voorkomen aan elkaar getoetst. Wanneer meerdere bronnen dezelfde informatie bevatten, kan deze informatie als gevalideerd worden beschouwd.

4.2.2 Praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek wordt gedaan in de vorm van kwalitatief en exploratief onderzoek (Scribbr, 2016). De keuze voor kwalitatief onderzoek is gebaseerd op het feit dat de resultaten van het onderzoek niet te meten zijn, maar in

het onderzoek op zoek wordt gegaan naar antwoorden als 'hoe' en 'waarom'. Omdat het daarnaast niet geheel bekend is welke resultaten zullen worden gevonden, is tevens de keuze gevallen op de toepassing van exploratief onderzoek.

4.2.2.1 *Kwalitatief en exploratief onderzoek*

Onderdeel van het kwalitatief en exploratief onderzoek is het houden van een digitale enquête onder opdrachtgevers in de bouw om de deelvraag "In hoeverre zijn contractvormen en aanbestedingsstrategieën bekend bij opdrachtgevers in de bouw en welke (voor)oordelen leven daar?" te beantwoorden. Ondanks dat enquêtes voornamelijk bij kwantitatief onderzoek worden gebruikt, heeft het gebruik van enquêtes toch voordeel. De enquête maakt het mogelijk om in een kort tijdsbestek veel opdrachtgevers vragen te stellen. De vragen zullen via een online enquête-tool, in zowel open als gesloten vorm worden gesteld. Wanneer nodig, wordt telefonisch contact opgenomen met de bevroegde om bepaalde zaken op te helderen. De verzamelde informatie wordt aan de hand van een analysematrix of schematische modellen in kaart gebracht en geanalyseerd.

4.2.2.2 *Onderzoekspopulatie, betrouwbaarheid en validiteit*

De beoogde respondenten zijn directe of indirecte opdrachtgevers in de bouwsector. Veelal bestaan de respondenten uit opdrachtgevers waarmee IGG te maken heeft of te maken zou kunnen hebben. De enquête is onder vijftien respondenten verspreid. De validiteit is gewaarborgd door in de enquête vragen te stellen als "Wat is de functie van uw instantie?" en "Functioneert uw instantie weleens als opdrachtgever voor een bouwproject?" om zeker te stellen dat de goede respondent is benaderd en daadwerkelijk ook te maken heeft met het onderwerp. Ook is de vraag "Wat is uw functie binnen de instantie?" gesteld om zeker te stellen dat binnen de bevroegde instantie de goede persoon is benaderd die ook daadwerkelijk representatief is voor de instantie op het gebied van aanbesteden en contracteren. De onderzoekspopulatie is maar een klein deel van de gehele opdrachtgeverspopulatie in Nederland, dit maakt het onderzoek mogelijk te kleinschalig om conclusies te trekken over de gehele populatie. Van de zestien verstuurd vragenlijsten is er één niet aangekomen en zijn er negen niet retour gekomen. De overige zes ingevulde vragenlijsten zijn ondanks het kleine aantal wel bruikbaar omdat de respondenten met IGG te maken hebben of te maken hebben gehad.

4.2.2.3 *Relationeel onderzoek*

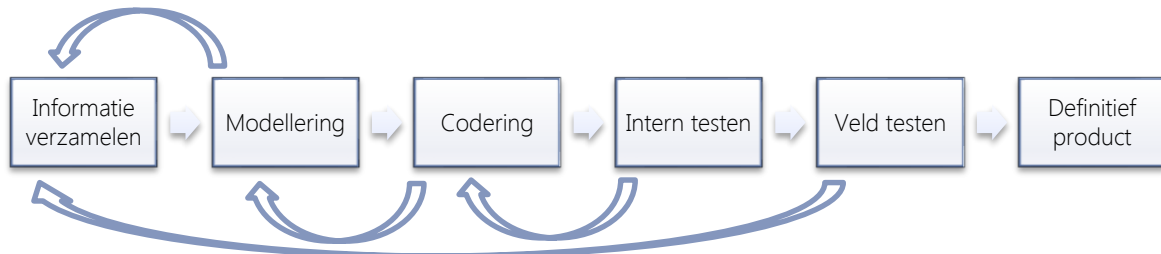
Vervolgens wordt de deelvraag "Hoe kan aan de hand van projectspecifieke kenmerken richting worden gegeven aan de aanbestedingsstrategie en contractvorm?" beantwoord door toepassing van een vorm van relationeel onderzoek. De kenmerken van aanbestedingsstrategieën en procedures, contractvormen en de projectkenmerken zijn in het theoretisch onderzoek reeds in kaart gebracht. In het relationeel onderzoek worden verbanden tussen twee of meer variabelen (in dit geval de kenmerken) gezocht en gelegd. Deze verbanden bepalen of projectkenmerken bij bepaalde strategiekenmerken of contractkenmerken passen en in hoeverre deze dan bij elkaar passen. Afhankelijk van de resultaten van het relationeel onderzoek wordt in een schema met de projectkenmerken een "weging" bepaald en toegekend. Deze weging geeft aan in hoeverre een kenmerk doorslaggevend is voor de keuze van een bepaalde aanbestedingsstrategie en contractvorm.

4.2.3 Triangulatie-aanpak

Door het combineren van verschillende dataverzamelmethode wordt de validiteit van het onderzoek vergroot. Dit wordt ook wel triangulatie genoemd. "Als in één onderzoek verschillende dataverzamelmethode zinvol worden gecombineerd, dan is er sprake van een multimethode- of een methodische triangulatie-aanpak" aldus Baarda in Basisboek Kwalitatief Onderzoek (Baarda, Basisboek Kwalitatief Onderzoek, 2009).

4.2.4 Werkwijze QuickScan-model

Om het uiteindelijke QuickScan-model te kunnen verwezenlijken is het zaak om de deelvraag "Hoe kan door middel van een QuickScan-model een passend advies worden gegeven richting de opdrachtgever?" te beantwoorden. Om deze vraag te beantwoorden en het model op te stellen wordt het model van Olson en Courtney toegepast, deze wordt in Figuur 6 weergegeven.

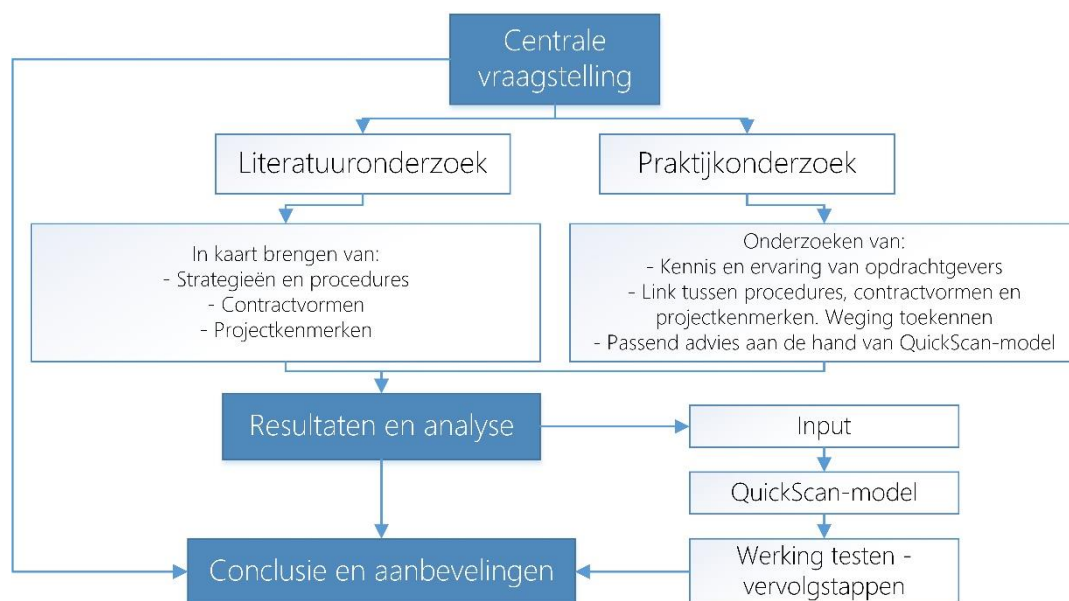


Figuur 6: Ontwikkelingsstappen voor een beslissingssysteem (Olson & Courtney, 1999)

De stappen zoals die in Figuur 6 weergegeven zijn beelden het proces uit van het opstellen van een product in de vorm van een beslissingssysteem, het QuickScan-model. De stap 'informatie verzamelen' wordt gezet met het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek. De stap 'modelleren' wordt als volgt gezet: op basis van een klein praktijkonderzoek wordt bepaald hoe het model er uit komt te zien. Na modellering wordt met de stap 'codering' de functionele werking bepaald en geïntegreerd in het model. Hierop volgend wordt het model intern getest aan de hand van referentieprojecten of fictieve projecten. Als deze fase doorstaan is, zal het model in praktijk worden getest door het toe te passen op huidige projecten. Na afronding is de eerste versie van het product definitief, deze kan in gebruik worden genomen en aan de hand van ervaring verder worden geoptimaliseerd.

4.2.5 Visualisatie onderzoeksopzet

In onderstaand schema, Figuur 7, is de onderzoeksopzet of het onderzoeksproces visueel weergegeven. Hierin zijn de verbanden tussen de verschillende stappen van het onderzoek dus schematisch uitgedrukt.



Figuur 7: Onderzoeksopzet

5 RESULTATEN EN ANALYSE: THEORETISCH

In dit hoofdstuk worden de resultaten en analyses van het onderzoek weergegeven. De resultaten en analyse bestaan uit twee delen, het theoretisch en literairisch deel en het praktijkdeel. In dit theoretisch deel zijn de resultaten weergegeven van het onderzoek naar de kenmerken van aanbestedingsstrategieën, procedures en contractvormen alsmede projectkenmerken.

5.1 Aanbestedingsstrategieën en procedures

5.1.1 Inleiding

In deze paragraaf is voor de eerste deelvraag onderzocht welke aanbestedingsstrategieën kunnen worden toegepast bij een bouwproject. In het theoretisch kader zijn al verschillende belangrijke elementen van een aanbestedingsstrategie benoemd, waaronder de verschillende aanbestedingsprocedures. Onderstaand worden de resultaten weergegeven van het onderzoek naar de verschillende elementen die behoren tot een aanbestedingsstrategie alsmede de kenmerken hiervan. Deze kenmerken zijn nodig om aan de hand daarvan en aan de hand van beslissingscriteria een keuzemodel te kunnen opstellen. De te benoemen onderdelen zijn zowel afkomstig van literair onderzoek als vanuit IGG. In een resultatenoverzicht is per procedure inzichtelijk gemaakt wanneer deze wel en niet toegepast zou kunnen worden.

5.1.2 Planning

Een essentieel onderdeel van het opstellen van een aanbestedingsstrategie is de planning. De planning heeft bijna geheel betrekking op het plannen van de aanbestedingsprocedure, waaraan verder in deze paragraaf aandacht aan wordt besteed.

"Duidelijk moet zijn op welk moment de aanbesteding zou moeten starten en wanneer de voorbereiding door de opdrachtgever afgerond moet zijn. Hiermee kan de gekozen wijze van aanbesteden sterk agendabepalend zijn." (Moonen, 2016).

5.1.3 Rol van de partijen

Volgend op de planning is het voor het starten van een aanbesteding zeer belangrijk om vast te stellen welke partijen welke rol zullen vervullen, waaronder ook de positie die de opdrachtgever zal innemen tijdens de realisatie (Moonen, 2016). Afhankelijk van de kennis, kwaliteiten en voorkeur van de opdrachtgever moet bij het opstellen van de aanbestedingsstrategie worden nagedacht of de opdrachtgever op afstand wil staan of het project zelf wil leiden, alsmede of de opdrachtgever zelf risico's draagt of deze bij een contractpartner kan of wenst te leggen. Het is zaak een goede verdeling van risico's en verantwoordelijkheden te vinden tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer(s). Deze keuzes zijn ook bepalend voor de keuze van het soort contract. Wanneer er geen optimale of reële verdeling van risico's plaatsvindt, is dat voor zowel de opdrachtnemer als opdrachtgever nadelig. Een goed voorbeeld hiervan is het fiasco rondom Ballast Nedam met de verbreding van de A15.



Figuur 8: Verbreding A15, bron: telegraaf.nl

5.1.4 Opsplitsen in percelen

Bij het aanbesteden van een werk kan een opdracht worden opgesplitst in percelen die afzonderlijk worden aanbesteed en gegund (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). Of hier wel of geen sprake van is, heeft invloed op zowel de aanbesteding als de contracten. Dit maakt het nodig om tijdens het opstellen van de aanbestedingsstrategie al na te gaan of het project in percelen mag, kan of moet worden opgesplitst. De Aanbestedingswet 2012 kent twee belangrijke regelingen, het clusterverbod en het splitsingsgebod. Het clusterverbod houdt in dat opdrachten niet onnodig mogen worden samengevoegd ofwel geclusterd. Door het niet onnodig samenvoegen van opdrachten zouden middelgrote en kleine bedrijven meer kans moeten krijgen. Het splitsingsgebod houdt in dat een opdracht in percelen moet worden opgesplitst, tenzij dit niet mogelijk wordt geacht.

Voor opdrachtgevers die geen gebruik maken van de Aanbestedingswet 2012 en dus niet het Aanbestedingsreglement Werken toepassen, geldt dat zij in beginsle vrij zijn in het toepassen van het opsplitsen in percelen (Pianoo, 2016). Wel kan aan de hand van de regelgeving worden gekeken of het verstandig is om een project op te splitsen. Er zijn met het opsplitsen in percelen voordelen te behalen in onder meer de planning, uitvoering en projectkosten (Kuperus, 2013):

- Wanneer een opdracht verschillende expertises vraagt die niet in één onderneming aanwezig zijn, kan een opdracht in percelen worden opgesplitst om de juiste expertises op de juiste plaats te hebben.
- Het opsplitsen in percelen kan een planningsvoordeel opleveren in de uitvoering, twee opdrachtnemers hebben samen meer capaciteit en kunnen tegelijk werk verrichten.
- De opdrachtgever is niet afhankelijk van één opdrachtnemer.
- Kleinere bedrijven kunnen ook inschrijven omdat sprake is van kleinere opdrachten, dit maakt dat in het totaal meer bedrijven kunnen inschrijven en er meer concurrentie ontstaat. Dit kan een prijsvoordeel opleveren.

5.1.5 Directielevering

Bij het opstellen van de aanbestedingsstrategie is het ook belangrijk om te bepalen of de opdrachtgever een directielevering in het werk wil toepassen. Indien een aanbestedende dienst voor het werk noodzakelijke goederen inbrengt die aan de uitvoerende partij ter beschikking worden gesteld, is sprake van een zogenaamde 'directielevering'. De waarde hiervan dient bij de raming te worden opgeteld om de totale waarde van het werk te bepalen (Europese aanbestedingen, 2016). Een directielevering kan door de opdrachtgever worden toegepast wanneer er specifieke goederen geleverd moeten worden waarover de opdrachtgever meer controle wil hebben. Een nadeel van de directielevering is dat de opdrachtgever (in eerste instantie, afhankelijk van wat er is afgesproken) ook verantwoordelijk is voor de levering en daarmee alle risico's draagt (op gebied van planning en financiën).

5.1.6 Verplichte onderaannemer

In de aanbestedingsstrategie dient ook te worden nagedacht of de opdrachtgever in de aanbesteding de hoofdaannemer een verplichte onderaannemer voorschrijft. Een onderaannemer is kort gezegd een uitvoerende partij die zijn verantwoordelijkheid aflegt aan de hoofdaannemer. Het voorschrijven van een verplichte onderaannemer is op zijn plaats wanneer de opdrachtgever een specifiek product wenst, waarbij het installeren of aanbrengen van het product ook een dienst vereist die de opdrachtgever door een specifieke partij wenst te laten uitvoeren in opdracht van de hoofdaannemer (Herber, 2013). Wanneer deze onderaannemer zijn werk niet naar behoren zou uitvoeren bepaalt par. 6 lid 27 UAV 2012 dat dit in eerste instantie onder de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever valt. Echter kan in de aanbesteding worden overeengekomen dat de hoofdaannemer de opdrachtgever moet garanderen dat zo lang de garantietermijn loopt er geen gebreken voorkomen in de werkzaamheden van de onderaannemer. Wanneer de verplichte onderaannemer wanprestaties levert terwijl de hoofdaannemer garantie heeft afgegeven, kan het volgende van toepassing zijn: de Raad van Arbitrage voor de Bouw heeft in het verleden beslist dat de garantie

jegens de opdrachtgever prevaleert en dat de hoofdaannemer dan aansprakelijk is. Het valt echter te betwisten of deze uitspraak ooit nog zal worden herhaald (Herber, 2013).

5.1.7 Nevenaannemers

Wanneer in de aanbesteding sprake is van meerdere percelen, is doorgaans ook sprake van nevenaanneming. Elk van de percelen wordt uitgevoerd door een andere aannemer, de nevenaannemer. De nevenaannemers hebben geen juridische relatie tot elkaar, er is alleen sprake van een contract of overeenkomst met de opdrachtgever (Siebers, 2014). Er is door jurisprudentie bepaald dat er tussen de nevenaannemer sprake is van een diligente verplichting; een verplichting jegens elkaar om het werk zorgvuldig uit te voeren. Door middel van een coördinatieovereenkomst kunnen de verantwoordelijkheden tussen de aannemers worden vastgelegd. Degene die nevenrelaties in het leven roept, de opdrachtgever, zal ervoor dienen te zorgen dat de werkzaamheden op elkaar worden afgestemd. "De opdrachtgever dient er immers zorg voor te dragen dat iedere door hem ingeschakelde nevenrelatie, bijvoorbeeld een nevenaannemer, in staat wordt gesteld om zijn werk ten behoeve van de opdrachtgever te verrichten" (Siebers, 2014).

5.1.8 Gunningscriteria

Als volgende is het van belang om in de fase van het opstellen van de aanbestedingsstrategie al te overwegen welke gunningscriteria zullen worden gebruikt ten tijde van de aanbesteding (Moonen, 2016). Het is doorgaans niet mogelijk om in dit vroege stadium van de aanbesteding al diep in te gaan op de gunningscriteria, wel is het goed alvast een uitspraak te doen over het toepassen van een gunning op basis van laagste prijs of op basis van EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving). De Aanbestedingswet 2012 bepaalt dat overheidsinstellingen altijd op basis van EMVI moeten gunnen, tenzij kan worden onderbouwd dat gunnen op laagste prijs volstaat wanneer bijvoorbeeld in de opdracht de exacte kwaliteit staat omschreven (Pianoo, 2016). Voor private opdrachtgevers betekent dat er meer vrijheid is in het gebruik van gunningscriteria, deze vallen niet onder de Aanbestedingswet. Een private opdrachtgever kan echter dezelfde theorie in acht nemen. Wanneer de opdrachtgever de kwaliteit exact kan omschrijven en heeft omschreven kan gunnen op laagste prijs volstaan. Wanneer de vraag en opdracht geen exacte kwaliteitsomschrijving bevatten maar de opdrachtgever toch op zoek is naar bepaalde kwaliteit, kan er worden gegund op basis van EMVI.

5.1.9 Vroeg of laat in het proces de markt benaderen

In de aanbestedingsstrategie is het belangrijk om te bepalen waar de grens komt te liggen tussen voorbereiding en realisatie, welteverstaan tot welk niveau en op welk moment de opdrachtgever onder eigen verantwoordelijkheid het plan uitwerkt en op welk moment de markt wordt ingeschakeld (Moonen, 2016). Er wordt hierdoor onder andere bepaald tot op welk niveau de ontwerpen door de opdrachtgever moeten worden gemaakt en welk uitwerkings- en detailniveau en welke specificaties zijn vereist. Deze bepaling is deels afhankelijk van de kennis, ervaring en wensen van de opdrachtgever en is van invloed op het soort contract dat met een opdrachtnemer wordt gesloten. Zo ontstaat er bijvoorbeeld een verband tussen het door de opdrachtgever uitwerken op functioneel niveau en een Design & Build contract omdat hiermee het verdere ontwerp onder verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer valt. In dit geval zal er vroeg een opdrachtnemer moeten worden gecontracteerd. Wanneer de opdrachtgever het plan onder zijn verantwoordelijkheid uitwerkt tot op bestek-niveau en er wordt aanbesteed met een traditioneel bestek, wordt er doorgaans pas laat een opdrachtnemer gecontracteerd.

In Tabel 3 zijn de resultaten van het onderzoek naar de inhoud en kenmerken van onderdelen van aanbestedingsstrategieën kort beschreven en zijn de belangrijkste aandachtspunten op een rijtje gezet.

Onderdeel van strategie	Beschrijving	Belangrijkste aandachtspunten
Planning	De planning heeft in het stadium van het opstellen van de aanbestedingsstrategie vooral betrekking op het plannen van de aanbestedingsprocedure.	- Heeft onder andere betrekking op de aanbestedingsprocedure - Voor de gehele aanbestedings- en contracteringsfase dienen planningskeuzes te worden gemaakt
Rol van de partijen	De rol van de partijen heeft betrekking tot hoe ver de opdrachtgever van het werk af zal staan, welke partijen bepaalde risico's dragen.	- Staat de opdrachtgever dicht bij of ver weg tijdens de uitvoering? - Tot een reële risicoverdeling komen - Heeft invloed op de contractkeuze
Opsplitsen in percelen	Een opdracht kan gesplitst worden in percelen, meerdere opdrachten. De totaalsom van de percelen telt als totaalbedrag voor de aanbesteding. Belangrijke regelgeving hierin zijn het clusterverbod en splitsingsgebod (Pianoo, 2016)	- Heeft invloed op de intensiviteit van de aanbesteding en het aantal contracten - Voordelen te behalen in planning, uitvoering en kosten - ARW 2012: Clusterverbod en splitsingsgebod - Opdracht kan worden gesplitst wanneer het project bestaat uit meerdere (verschillende) werkzaamheden - Niet wanneer deze werkzaamheden identiek zijn - Niet wanneer werkzaamheden onlosmakelijk verbonden zijn
Directielevering	Een directielevering kan worden toegepast wanneer de opdrachtgever specifieke goederen zelf wil laten leveren.	- Meer controle door opdrachtgever op de te leveren goederen - Verantwoordelijkheid en risico's zijn daardoor ook voor de opdrachtgever - Wanneer er sprake is van "specials" binnen een project
Verplichte onderaannemer	Het voorschrijven van een verplichte onderaannemer is op zijn plaats wanneer een specifieke partij het werk moet uitvoeren, maar wel in opdracht van de hoofdaannemer.	- Verantwoordelijkheid voor functioneren van voorgeschreven onderaannemer is in eerste instantie voor de opdrachtgever - Wanneer voor een project specifieke kennis benodigd is
Nevenaannemers	Nevenaannemers op een project werken in eerste instantie naast elkaar en hebben een eigen opdracht.	- Doorgaans als gevolg van het opsplitsen in percelen - Geen juridische relatie tussen de opdrachtnemers - Een coördinatieovereenkomst kan afspraken tussen opdrachtgever en nevenaannemers verduidelijken
Gunningscriteria	Gunningscriteria bepalen op basis waarvan de opdracht met de aanbesteding gegund wordt aan een inschrijvende partij.	- In de aanbestedingsstrategie worden gunningscriteria op hoofdlijnen bepaald: Laagste prijs of EMVI (prijs-kwaliteitverhouding) - Voor overheden geldt: Altijd EMVI, tenzij anders gemotiveerd - Wanneer een scherpe prijs is gewenst kan meer worden beoordeeld op prijs, wanneer er sprake is van nadruk op innovatie kan er meer op kwaliteit worden beoordeeld
Vroeg of laat markt benaderen	In de aanbestedingsstrategie wordt bepaald op welk moment de uitvoerende kant van de markt wordt ingeschakeld.	- Waar ligt de grens tussen werk en verantwoordelijkheid van de opdrachtgever en de opdrachtnemer op voorbereidend en uitvoerend gebied? - Op welk niveau wordt er gespecificeerd? - Afhankelijk kan kennis, ervaring en voorkeur van de opdrachtgever - Afhankelijk van marktomstandigheden, wanneer op het moment van voorbereiden sprake is van een aanbodoverschot kan beter vroeg de markt worden benaderd om goedkopere aanbiedingen te ontvangen

Tabel 3: Belangrijkste aspecten van een aanbestedingsstrategie (Moonen, 2016) (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013) (Roelofs & Reinderink, 2005) (IGG, 2016)

5.1.9.1 Aanbestedingsprocedures en Europees aanbesteden

Voordat in de aanbestedingsstrategie een aanbestedingsprocedure wordt gekozen, dient allereerst na te worden gegaan of er sprake is van drempelbedragen die grenzen stellen aan de toepassing van bepaalde procedures. In eerste instantie geldt voor overheden de Aanbestedingswet, waarin drempelbedragen zijn genoemd die betrekking hebben op het plaatsen van opdrachten. Voor de jaren 2016 en 2017 geldt dat werkopdrachten boven een bedrag van €5.225.000,- Europees moeten worden aanbesteed (Juncker, 2015). Naast de Europese regelgeving zijn er door organisaties vaak (strengere) regels en drempelbedragen in het leven geroepen. Wanneer de keuze voor een aanbestedingsprocedure wordt overwogen, dient dit in acht te worden genomen. De voor- en nadelen van de toepasbare procedures zijn in hoofdstuk 1 van de bijlage weergegeven. Naast het onderzoek naar de kenmerken van deze procedures vormen de voor- en nadelen ook basis voor de onderzoeksresultaten. In onderstaande Tabel 4 zijn de belangrijkste kenmerken en toepasbaarheid van de Europese openbare procedure weergegeven. De overige tabellen met analyses van de aanbestedingsprocedures zijn op vergelijkbare wijze in kaart gebracht en opgenomen in hoofdstuk 3 van de bijlage.

Procedure	Belangrijkste kenmerken	Toepasbaar indien:	Niet toepasbaar indien:
(Europese) openbare procedure (Rijksoverheid, 2012) (Planoo, 2016)	Lange procedure met voorgeschreven termijnen	Er voldoende ruimte en tijd is om een lange aanbestedingsprocedure in te gaan (met voorgeschreven termijnen)	Wegens spoed een lange procedure niet haalbaar of niet gewenst is
	De gehele nationale markt (of Europese markt) kan inschrijven waardoor er meer mogelijkheid ontstaat voor het verkrijgen van goede kwaliteit en een lage prijs	Er op kwalitatief of planningsgebied sprake is van een uitdagendere opdracht, waardoor benaderen van de gehele markt voordeel kan opleveren	Teveel inschrijvers worden verwacht, met teveel rekentijd voor inschrijvers en beoordelingstijd voor de opdrachtgever tot gevolg
	Concurrentie bevordert kwaliteit en verlaagt de prijs	De opdrachtgever niet per se inzicht heeft in de markt	Eigen ervaringen van de opdrachtgever moeten worden meegewogen, dit is niet toegestaan in de openbare procedure
	Bestaat uit één fase, de aanbesteding	Niet teveel inschrijvers worden verwacht en er dus sprake is van een specifiekere opdracht: Een opdracht waar niet te veel bedrijven op zouden willen inschrijven	
	Gunnen op laagste prijs of EMVI	Regelgeving of beleid het gebruik van de procedure verplicht en transparantie een gevoelig punt is voor de organisatie	
	Goed inzicht in de markt is niet noodzakelijk		
	Objectieve en transparante procedure	Sprake is van een grootschalig project	
		Nadruk ligt op scherpe prijs of goede kwaliteit	
Sprake is van een vraagoverschot			

Tabel 4: Kenmerken en toepasbaarheid openbare procedure

5.1.10 Deelconclusie

Tijdens het opstellen van de aanbestedingsstrategie dient te worden nagedacht over de volgende aspecten: planning, rol van de partijen, het wel of niet opsplitsen in percelen of doen van een directielevering, kiezen voor een verplichte onderaannemers of nevenaannemers, gunningscriteria en of de markt vroeg of laat moet worden benaderd. Daarnaast zijn er de aanbestedingsprocedures zoals onderhands, openbaar, niet-openbaar en de concurrentiegericht dialogoog. De belangrijkste kenmerken die de toepasbaarheid van een procedure bepalen bestaan veelal uit overwegingen met betrekking tot planning, de soort opdracht, het type opdrachtgever en marktomstandigheden.

5.2 Contractvormen

5.2.1 Inleiding

Om de deelvraag “Welke contractvormen kunnen worden gebruikt bij het contracteren van een aannemer?” te beantwoorden is op basis van literatuur van Grontmij (2012), J. Moonen (2016) en ONRI (Roelofs & Reinderink, 2005) een analyse gemaakt van bestaande en gangbare contractvormen. Wanneer de scheiding tussen hoofdcontractvormen wordt aangehouden zoals deze in de literatuur worden benoemd, zijn er vier relevante hoofdvormen te onderscheiden: traditionele contractvormen, integrale contracten, contracten met een lifecycle en contracten met financiering. In deze paragraaf zijn de gangbare contractvormen geanalyseerd en uitgewerkt. In een resultatenoverzicht is per contractvorm inzichtelijk gemaakt wanneer deze wel en niet toegepast zou kunnen worden. Deze kennis vormt een belangrijke factor om aan de hand van beslissingscriteria te kunnen bepalen welk contract het meest gangbaar is voor een project.

Het is zaak om te weten dat een contract nooit zwartwit is en dat er binnen een contract veel mogelijkheden zijn tot aanpassing en specificering. In dit hoofdstuk is een groot aantal hoofdvormen uitgewerkt, die ieder anders kunnen worden geïnterpreteerd ten behoeve van optimalisering van het contract.

5.2.2 Traditionele contracten

Allereerst de traditionele contractvormen, deze met een traditionele bouworganisatie tot gevolg. In deze contractvormen kent men een strikte scheiding tussen de activiteiten in de verschillende bouwfasen. De ontwerpende partijen (doorgaans gecontracteerd op basis van DNR 2011) verzorgen het ontwerp en de uitvoerende partijen (doorgaans gecontracteerd op basis van UAV 2012) worden gecontracteerd door middel van een bestek dat doorgaans door de ontwerpende partijen is opgesteld (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). Net als met aanbesteden op basis van een bestek, is de contractvorm ‘bouwteamovereenkomst’ ook een traditionele vorm met gescheiden verantwoordelijkheden voor opdrachtgeven, ontwerpen en uitvoeren (Roelofs & Reinderink, 2005). In Tabel 5 zijn de kenmerken van een traditionele contractvorm inzichtelijk gemaakt. In hoofdstuk 4.1 van de bijlage zijn de kenmerken van alle traditionele contractvormen in de tabel weergegeven.

Contract	Kenmerken en verantwoordelijkheid	Kan worden toegepast wanneer:	Kan beter niet worden toegepast wanneer:
Bestek	Opdrachtgever verantwoordelijk voor ontwerp, financiering, onderhoud, exploitatie etc. Opdrachtnemer verantwoordelijk voor realisatie Niet de meest optimale planning Partijen staan tegenover elkaar	De opdrachtgever zelf een ontwerp kan maken of dit apart kan uitbesteden De opdrachtgever kennis heeft van een bouwproject en zelf in staat is een project te leiden De opdrachtgever verantwoordelijkheid kan dragen voor alles behalve uitvoering	De opdrachtgever geen tijd, kennis of ervaring heeft om een project voor te bereiden en te leiden De opdrachtgever de risico's op gebied van financiën, voorbereiding en uitvoering niet kan dragen Het eindresultaat niet in eigen beheer, onderhoud of eigendom kan komen

Tabel 5: Traditionele contractvorm

5.2.3 Integrale contracten

Vervolgens de integrale contracten. Het belangrijkste kenmerk van deze contracten is dat er functies worden samengevoegd en de risico's en verantwoordelijkheden hier verschuiven (Moonen, 2016). In plaats van dat er een scheiding plaatsvindt tussen de verantwoordelijkheden tussen opdrachtgeven, ontwerpen en uitvoeren, biedt de opdrachtnemer hier een completer pakket aan (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). Bij een zogenaamd Engineer & Construct contract werkt een opdrachtgever doorgaans het ontwerp uit tot het Voorlopig Ontwerp (VO). De uitvoerende partij wordt op basis van het VO of DO gecontracteerd, vaak op basis van een UAV-gc 2005 contract.

Bij een zogenaamd Design & Build contract worden de ontwerpfase en uitvoeringsfase bij één opdrachtnemer ondergebracht (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). Deze opdrachtnemer wordt doorgaans gecontracteerd op basis van een Programma van Eisen (PvE), waarin door de opdrachtgever voorwaarden worden opgenomen wat betreft de prestatie-eisen en ontwerpeisen. Een Turnkey-contract kan zo ver gaan als de opdrachtgever zelf wenst (Bedrijfsgebouw, 2016), de gehele bouwopdracht wordt bij één opdrachtnemer gelegd. Deze bevat bijvoorbeeld programmering, ontwerp, bouw, gebouwgebonden installaties en oplevering. De enige verantwoordelijkheid die de opdrachtgever nog draagt is het initiatief, de eisen en financiering. Na oplevering is de opdrachtnemer minder betrokken, de verantwoordelijkheid voor exploitatie en onderhoud zijn dan voor de opdrachtgever. Daarin verschilt een geïntegreerd contract met een lifecycle contract (Moonen, 2016). In Tabel 6 zijn de kenmerken van een geïntegreerde contractvorm inzichtelijk gemaakt. In hoofdstuk 4.2 van de bijlage zijn de kenmerken van alle geïntegreerde contractvormen in de tabel weergegeven.

Contract	Kenmerken en verantwoordelijkheid	Kan worden toegepast wanneer:	Kan beter niet worden toegepast wanneer:
Design & Build	Complete aanbidding van opdrachtnemer Contracteren o.b.v. PvE Ontwerp en uitvoering bij opdrachtnemer Meeste risico voor opdrachtnemer	De opdrachtgever minder ervaring heeft met bouwen De opdrachtgever een plan niet tot op detail wenst uit te werken maar liever functionele eisen opstelt De opdrachtgever het pand in eigen beheer en onderhoud wenst	De opdrachtgever meer invloed wenst tijdens uitvoering De opdrachtgever het pand niet in eigen beheer en onderhoud wenst

Tabel 6: Integrale contractvormen

5.2.4 Contracten met een lifecycle

Contracten met een lifecycle zijn een variant van integrale contracten, echter zijn de exploitatie ofwel beheer en onderhoud in de opdracht en aanbidding geïntegreerd (Moonen, 2016). Hierin kunnen twee varianten worden onderscheiden, een contract waar naast het ontwerp en uitvoering maintenance, dus onderhoud, in is opgenomen (DBM) en een contract waar ook nog de exploitatie, het operationeel houden, in is opgenomen (DBMO). In Tabel 7 zijn de kenmerken van een contractvorm met lifecycle inzichtelijk gemaakt. In hoofdstuk 4.3 van de bijlage zijn de kenmerken van alle contractvormen met een lifecycle in de tabel weergegeven.

Contract	Kenmerken en verantwoordelijkheid	Kan worden toegepast wanneer:	Kan beter niet worden toegepast wanneer:
DBMO	Complete aanbidding van opdrachtnemer Contracteren o.b.v. PvE Ontwerp, uitvoering, onderhoud en exploitatie bij opdrachtnemer	De opdrachtgever minder ervaring heeft met bouwen De opdrachtgever geen tijd of manschappen heeft om zelf een plan voor te bereiden De opdrachtgever beheer en onderhoud extern wenst onder te brengen	De opdrachtgever meer invloed wenst tijdens voorbereiding en uitvoering De opdrachtgever het pand in zelf wenst te onderhouden en beheren

Tabel 7: Contracten met een lifecycle

5.2.5 Contracten met financiering

Bij bovengenoemde traditionele, geïntegreerde en lifecycle contracten lag de verantwoordelijkheid voor de financiering of verwerven van financiering bij de opdrachtgever (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). Tegenwoordig bestaan er bij de geïntegreerde contracten constructies waarbij ook deze verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer wordt neergelegd, vanaf nu genoemd 'contracten met financiering'. De contractvormen worden doorgaans weergegeven met een aantal hoofdletters met de volgende betekenis; D: Design, B: Build, F: Finance, M: Maintain, O: Operate, O: Own (Moonen, 2016). Finance en Own zijn hierin nog niet eerder genoemd. Deze combinatie

houdt in dat het eindresultaat ook in eigendom komt van de aanbieder en het object met een maandelijks bedrag zal worden betaald, wat uiteindelijk zal resulteren in een overdracht van eigendom. Bij dergelijke contractvormen draagt de opdrachtgever alleen nog maar de verantwoordelijkheid voor het initiatief en de opdracht (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013). Contracten met een uitbesteed eigendom worden echter niet vaak toegepast. In Tabel 8 zijn de kenmerken van een contractvorm met financiering inzichtelijk gemaakt. In hoofdstuk 4.4 van de bijlage zijn de kenmerken van alle contractvormen met financiering in de tabel weergegeven. Er bestaan echter nog vele variaties binnen de geïntegreerde contractvormen.

Contract	Kenmerken en verantwoordelijkheid	Kan worden toegepast wanneer:	Kan beter niet worden toegepast wanneer:
DBFMO	Complete aanbidding van opdrachtnemer Contracteren o.b.v. PvE Ontwerp, uitvoering, financiering, onderhoud en exploitatie bij opdrachtnemer	De opdrachtgever minder ervaring heeft met bouwen De opdrachtgever geen tijd of manschappen heeft om zelf een plan voor te bereiden De opdrachtgever het pand zelf in niet in onderhoud neemt en tevens exploitatie wenst uit te besteden De opdrachtgever zelf niet in staat is het project (in één keer) te financieren	De opdrachtgever meer invloed wenst tijdens voorbereiding en uitvoering De opdrachtgever het pand in zelf wenst te exploiteren en onderhouden De opdrachtgever de risico's van financiering zelf kan en wenst te dragen

Tabel 8: Contracten met financiering

5.2.6 Deelconclusie

De vele contractvormen zijn onder te verdelen in vier hoofdcontractvormen: traditionele contracten, geïntegreerde contracten, contracten met een lifecycle en contracten met een financiering. In deze volgorde neemt het totaalaanbod van de aanbieder steeds verder toe. Bij traditionele contracten heeft de opdrachtgever meer grip op het project, maar draagt hij tevens meer risico. Naarmate het contract "completer" wordt, heeft de opdrachtgever minder grip op voorbereiding en uitvoering en draagt hij daardoor minder risico's. Afhankelijk van de beslissingscriteria kan aan de hand van de in deze paragraaf geïnventariseerde kenmerken een verband worden gezocht tussen contracten en projectspecifieke kenmerken. Een belangrijk feit is dat een contract nooit zwartwit is, binnen een contract is er veel ruimte en er zijn veel mogelijkheden om een contract af te stemmen op de wensen van de opdrachtgever.

5.3 Projectsamenstellende kenmerken

5.3.1 Inleiding

Om de deelvraag “Welke projectkenmerken kunnen van invloed zijn op de aanbestedingsstrategie en contractvorm?” te beantwoorden is op basis van literatuur van ZRi (2013), J. Moonen (2016), ONRI (Roelofs & Reinderink, 2005) en Moleman (2007) een analyse gemaakt van selectiecriteria en relevante projectkenmerken. Aan de hand van deze literatuur zijn in het theoretisch kader reeds de begrippen gedefinieerd en is er richting gegeven aan het onderzoek. Het meest voor de hand liggende is om in het onderzoek onderscheid te maken in projectkenmerken, proceskenmerken, opdrachtgeverskenmerken en marktomstandigheden. In een resultatenoverzicht is per kenmerk een beschrijving weergegeven, alsmede de mogelijke invloed op de keuzevorming voor de aanbesteding en een contract. Enkele van deze kenmerken zijn afkomstig van aspecten van de aanbestedingsstrategieën of contracten zoals deze in de voorgaande paragrafen zijn geanalyseerd.

5.3.2 Opdrachtgeverskenmerken

In Tabel 9 hieronder zijn de opdrachtgeverskenmerken uitgewerkt die invloed hebben op de keuze voor een strategie en contractvorm. De belangrijkste factoren hierin zijn het soort opdrachtgever en de achtergrond van deze opdrachtgever. Zo kan het zijn dat een opdrachtgevende organisatie onder de definitie ‘aanbestedende dienst’ valt en zich moet houden aan de regelgeving, of dat een organisatie een eigen inkoopbeleid heeft. De deskundigheid op het gebied van bouwen en een aantal voorkeuren van de opdrachtgever hebben daarnaast ook invloed op de keuzevorming.

Kenmerk	Beschrijving
Type opdrachtgever (Roelofs & Reinderink, 2005)	Het type opdrachtgever is van belang wanneer moet worden bepaald of er rekening moet worden gehouden met drempelbedragen voor aanbestedingsprocedures
Inkoopvoorwaarden (Linthorst, 2004)	Voor overheden of andere organisaties kunnen bedrijfseigen inkoopvoorwaarden van toepassing zijn (Moonen, 2016)
Deskundigheid van opdrachtgever op gebied van bouwen (Roelofs & Reinderink, 2005)	Wanneer de opdrachtgever ervaren is in het leiden van een project kan hij doorgaans meer verantwoordelijkheid dragen, zo niet, is het verstandiger om dit uit te besteden
Marktkennis van de opdrachtgever (Pianoo, 2016)	Wanneer de opdrachtgever over geen of weinig marktkennis beschikt is het behalen van een goed resultaat met een onderhandse aanbesteding
Vroege prijszekerheid (Roelofs & Reinderink, 2005)	Een vroege prijszekerheid ontstaat door het vroeg benaderen van de markt, dus vroeg contracteren van een opdrachtnemer
Eigen ervaring met opdrachtnemers (Pianoo, 2016)	Aansluitend op marktkennis, eigen ervaring kan worden meegewogen in een onderhandse aanbesteding
Mogelijkheid tot het nemen van beslissingen en doorvoeren van veranderingen tijdens proces (Roelofs & Reinderink, 2005) (Moonen, 2016)	Als de opdrachtgever de mogelijkheid wenst om tijdens het proces nog veranderingen door te voeren heeft dit invloed op de contractkeuze (Moonen, 2016)
Transparantie (Moonen, 2016)	Transparantie staat voor openheid en eerlijkheid tegenover de markt. Bepaalde procedures zijn transparant

Tabel 9: Opdrachtgeverskenmerken

5.3.3 Projectkenmerken

In Tabel 10 zijn de projectkenmerken uitgewerkt die invloed hebben op de keuze voor een strategie en contractvorm. Een belangrijke factor is de achtergrond van de opdracht, zoals de onderbouwing en het technisch niveau. Daarnaast speelt de omvang van het project een grote rol in de keuzevorming. Grootchalige of langdurige projecten zullen eerder (niet-)openbaar worden aanbesteed dan kleinschalige of kortdurende projecten. Naast de omvang van het

project speelt ook de omvang van de opdracht een grote rol; zo dient er te worden bepaald of een opdracht inclusief of exclusief beheer, onderhoud, financiering of eigendom wordt aanbesteed.

Kenmerk	Beschrijving
Inhoud opdracht (Pianoo, 2016)	Wanneer de inhoud van de opdracht nog niet gespecificeerd kan worden, kunnen bepaalde aanbestedingsprocedures niet worden toegepast
Technische, financiële en juridische onderbouwing (Europese aanbestedingen, 2016)	Wanneer de technische, financiële of juridische onderbouwing niet vooraf kan worden gespecificeerd, is een concurrentiegericht dialoog toepasbaar
Opdeelbaarheid in percelen (Moonen, 2016) (Roelofs & Reinderink, 2005)	Opsplitsen houdt doorgaans in dat er sprake is van nevenaanneming
Specifieke levering onder eigen verantwoordelijkheid, directielevring (IGG)	Bij een directielevring levert de opdrachtgever zelf goederen in het werk
Aard van het project (Roelofs & Reinderink, 2005)	Grootschalig, kleinschalig, langdurig, kortdurend, eenvoudig of ingewikkeld, woning of publiek gebouw? Wanneer sprake is van een grootschalig project zijn bijvoorbeeld een (niet-)openbare procedure en een integraal contract toepasselijker
Technisch niveau (Roelofs & Reinderink, 2005)	Traditioneel of juist innovatief, is er specialistische kennis benodigd?
Inclusief of exclusief beheer en onderhoud (Roelofs & Reinderink, 2005)	Na oplevering dient een gebouw te worden geëxploiteerd, beheerd en onderhouden
Financiering door opdrachtgever (Roelofs & Reinderink, 2005)	Een project kan worden gefinancierd door de opdrachtgever of de opdrachtgever kan de werving van financiering uitbesteden
Eigendom object (Van Zanten Raadgevende ingenieurs, 2013)	Met bepaalde bouwcontracten kan ook worden bepaald dat na de bouwfase het object in eigendom komt van de opdrachtnemer
Specificatie (Roelofs & Reinderink, 2005)	Een opdracht kan zowel functioneel worden gespecificeerd (PvE) of op detail worden gespecificeerd (VO, DO of bestek)

Tabel 10: Projectkenmerken

5.3.4 Proceskenmerken

In Tabel 11 zijn de proceskenmerken uitgewerkt die invloed hebben op de keuze voor een strategie en contractvorm. Overwegingen betreffende het proces hebben vooral betrekking tot de verantwoordelijkheden en risico's tijdens het proces. Het is belangrijk om in overweging te nemen of de opdrachtgever risico's kan en wil dragen of deze op reële wijze bij een opdrachtnemer wenst te leggen. Daarnaast dient er rekening te worden gehouden met de vraag of het een opdracht met dwingende spoed betreft en hoeveel tijd er is voor het aanbestedingsproces.

Kenmerk	Beschrijving
Verantwoordelijkheid voor en controle over ontwerpproces en realisatieproces (Roelofs & Reinderink, 2005)	Bij opdrachtgever of opdrachtnemer, van invloed op de contractkeuze
Interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (Pianoo, 2016)	Bij de concurrentiegericht dialoog is veel interactie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vereist, hierin dient een keuze te worden gemaakt
Welke risico's komen bij welke partij te liggen? (Moonen, 2016)	Het kiezen van een contract is het kiezen tussen een verdeling van risico's (Moonen, 2016)
Kosten of waarde als drijfveer van het project (Roelofs & Reinderink, 2005)	De keuze hierin heeft invloed op de gunningscriteria tijdens de aanbesteding
Doorlooptijden procedures (Moonen, 2016)	Indien de planning van het project erg strak is, kan een keuze worden gemaakt tussen procedures omdat er procedures zijn met lange en korte doorlooptijden
Spoed (Pianoo, 2016)	Wanneer sprake is van spoed, is een onderhandse procedure toepasselijk

Tabel 11: Proceskenmerken

5.3.5 Marktomstandigheden en marktkeuzes

In Tabel 12 zijn de marktomstandigheden en marktkeuzes uitgewerkt die invloed hebben op de keuze voor een strategie en contractvorm. Trends kunnen invloed hebben op de voorkeuren van een opdrachtgever, deze kunnen niet in een keuzemodel worden meegenomen maar hier dient een adviseur wel rekening mee te houden. Daarnaast dient te worden bepaald of de benodigde kennis aanwezig is op de Nederlandse markt of dat bijvoorbeeld op de Europese markt betere resultaten te behalen zijn. Ook spelen de marktcapaciteit en conjunctuur een grote rol. Wanneer er een vraagoverschot is zullen marktprijzen hoger zijn, hier dient rekening mee te worden gehouden wanneer er wordt aanbesteed. Een onderhandse aanbesteding is dan wellicht minder verstandig. Wanneer de keuze valt voor een openbare of niet-openbare aanbesteding is het belangrijk na te gaan of er veel of weinig inschrijvingen worden verwacht en of een inschrijver veel rekentijd kwijt is aan het indienen van een aanbieding. Afhankelijk hiervan kan worden bepaald of er wel of niet met een selectiefase zal worden gewerkt.

Kenmerk	Beschrijving
Trend (IGG)	Trends kunnen invloed hebben op de voorkeur en het gevoel van de opdrachtgever
Nationaal of internationaal (Linthorst, 2004)	Afhankelijk van inkoopvoorwaarden, drempelbedragen of afhankelijk van de kennis die binnen Nederland in huis is of dat op de Europese markt meer kans wordt gemaakt
Capaciteit en conjunctuur (Moonen, 2016)	Wanneer er een vraagoverschot is zijn de marktprijzen hoger en kunnen minder inschrijvingen worden verwacht. Andersom geldt hetzelfde
Rekentijd en verwacht aantal inschrijvingen (Moonen, 2016)	Indien voor een inschrijving veel rekentijd voor een inschrijver wordt verwacht, kan beter een niet-openbare procedure worden gestart. Hetzelfde geldt voor wanneer er veel inschrijvingen worden verwacht

Tabel 12: Marktomstandigheden en marktkeuzes

5.3.6 Deelconclusie

De zo te noemen projectspecifieke kenmerken zijn voornamelijk onder te verdelen in opdrachtgeverskenmerken, projectkenmerken, proceskenmerken en marktomstandigheden. Onder de noemer opdrachtgeverskenmerken zijn het vooral de ervaring, voorkeuren en achtergrond van de opdrachtgever die een rol spelen in de keuzevorming. Onder de noemer projectkenmerken zijn vooral de complexiteit, omvang en inhoud van het project van belang. Voor de proceskenmerken zijn het de risico's, verantwoordelijkheden en planning die een belangrijke factor zijn in het proces van keuzevorming. Als laatste, onder marktomstandigheden, heeft alles te maken met de capaciteit en mogelijkheden binnen de huidige markt. De resultaten in dit hoofdstuk vormen de basis voor het opstellen van beslissingscriteria ter input van het QuickScan-model.

6 RESULTATEN EN ANALYSE: PRAKTIJK

Volgend op het theoretisch deel zijn in het praktijkdeel de ontwerpeisen voor het QuickScan-model opgesteld. Ook is in dit deel via de weg van enquêtering de kennis van opdrachtgevers over aanbesteden en contractvormen onderzocht. De verbanden tussen projectkenmerken, aanbestedingsstrategieën en contractvormen die in het theoretisch deel in kaart zijn gebracht, zijn hier uitgewerkt. Als laatste is in dit deel de kennis die met het onderzoek verkregen is, vertaald naar input voor het QuickScan-model.

6.1 Ontwerpeisen QuickScan-model

6.1.1 Inleiding

Als onderdeel van het antwoord op de deelvraag "Hoe kan door middel van een QuickScan-model een passend advies worden gegeven richting de opdrachtgever?" zijn in deze paragraaf de ontwerpeisen voor het QuickScan-model in Excel weergegeven. Deze eisen vormen een belangrijke input voor het QuickScan-model. Ook kan aan de hand van deze eisen achteraf worden getoetst of het ontworpen QuickScan-model voldoet aan de oorspronkelijke eisen. Zaak is om in het achterhoofd te houden dat het model geen perfecte of enige goede strategie of contractvorm aanwijst, simpelweg omdat deze niet bestaat. Om deze reden is het model bedoeld om een best passende strategie of contractvorm te tonen op basis van projectspecifieke kenmerken en daarmee de discussie met de opdrachtgever op te kunnen starten.

6.1.2 Onderdelen

Het QuickScan-model moet de volgende onderdelen bevatten:

- Een voorblad.
- Een inputblad met daarin een vragenlijst of stellingen, waar vervolgens aan de hand van een keuzemenu uit een beperkt aantal opties kan worden gekozen.
- Een background waar punten worden toegekend aan de hand van de gekozen antwoorden op het invulblad.
- Een outputblad geeft de resultaten overzichtelijk weer.



Figuur 9: Opzet QuickScan-model

6.1.3 Mogelijkheden

Het QuickScan-model moet de volgende mogelijkheden hebben:

- Rekening kunnen houden met drempelbedragen.
- Aan de hand van een keuzemenu een antwoord selecteren op een vraag of stelling.
- Bij een vraag dient "niet van toepassing" of een leeg veld te kunnen worden geselecteerd, zodat hierdoor een bepaalde vraag buiten beschouwing kan worden gelaten.

6.1.4 Outputweergave

Het QuickScan-model moet de volgende outputweergave hebben:

- Visuele outputweergave.
- Scoreweergave van de procedures van hoog naar laag.
- Scoreweergave van de contractvormen van hoog naar laag.
- Overige aspecten zoals splitsen in percelen of het toepassen van een directielevering worden ook visueel weergegeven, in de vorm van een meter of een balkweergave met een percentage.
- Indien mogelijk, een zeer korte tekstuele toelichting bij verschillende uitkomsten in de output. Onbekend of dit in het model mogelijk is.

6.1.5 Werking

Het QuickScan-model moet als volgt werken:

- In de keuzemenu's moeten meerdere keuzes worden weergegeven, wanneer één van deze opties wordt geselecteerd, worden in een "onzichtbare" sheet op de achtergrond aan de hand van een IF of ALS formule punten toegekend aan een bepaald onderdeel voor een bepaalde strategie, procedure of contract.
- Wanneer een opdracht boven de Europese drempelwaarde uitkomt dient een procedure te kunnen worden weg gefilterd. "Hoofdvragen" dienen dit ook te kunnen doen.
- Onderscheid tussen 1, 2, 3, 5 of 10 punten maakt onderscheid in de mate van doorslaggeven van een bepaald antwoord.

6.1.6 Deelconclusie

Als antwoord op de vraag hoe door middel van een QuickScan-model een passend advies kan worden gegeven richting de opdrachtgever, kan worden gezegd dat het model de volgende onderdelen moet bevatten: een inputpagina waar de gegevens van het project kunnen worden ingevuld, een achtergrond met daarin de werking en berekeningen en als laatste een outputweergave. De outputweergave is het belangrijkste onderdeel als het gaat om het presenteren van een advies. Op deze pagina ligt de nadruk erop dat er niet één beste aanbestedingsstrategie, aanbestedingsprocedure of contractvorm wordt aangewezen. In plaats daarvan dient de outputweergave als start voor een discussie met de opdrachtgever, daarom worden de scores voor alle procedures en contracten weergegeven. Een korte tekstuele toelichting bij de uitkomsten van het model moet de discussie op gang kunnen brengen.

6.2 Kennis en ervaring van opdrachtgevers

6.2.1 Inleiding

Om de deelvraag "In hoeverre zijn contractvormen en aanbestedingsstrategieën bekend bij opdrachtgevers in de bouw en welke (voor)oordelen leven daar?" te beantwoorden is aan de hand van een enquête een onderzoek opgezet met zowel kwalitatieve als kwantitatieve eigenschappen. De enquête heeft vooral betrekking gehad op opdrachtgevers in de bouw, op verschillende manieren. Zo is de enquête verstuurd onder verschillende overheden, semioverheden en bedrijven in de private sector. De analyse van de enquêteresultaten zal betrekking hebben op het toetsen van de kennis, ervaring en oordelen van de opdrachtgevers en de behoefte aan advies. Deze resultaten kunnen bijdragen aan de invulling van het QuickScan-model om aan de hand daarvan beter in te spelen op de behoeften van de opdrachtgever. In deze paragraaf zijn de resultaten uitgewerkt in een analysematrix, de volledige en originele uitdraai van de enquête is te vinden in hoofdstuk 2 van de bijlage.

6.2.2 Analysematrix

Ter validatie van de antwoorden zijn in de enquête eerst algemene vragen gesteld over de invullende instantie. Wanneer een instantie een andere functie vervult dan 'opdrachtgever in de bouw' is hier rekening mee gehouden in de analyse van de antwoorden. De enquête is verspreid onder 15 verschillende instanties; gemeente Den Haag, provincie Zuid-Holland, Rijkswastgoedbedrijf (hierna RVB), Hogeschool van Amsterdam (hierna HvA), De Alliantie, ontwikkelaarsbureaus AM, Amvest en Peak Development, de Amsterdam ArenA, Flora Holland, Braaksma & Roos (hierna B&R) en anderen.

	Vraag	Resultaat	Analyse en conclusie
1.	Wat is de naam van uw instantie?	De vraag is beantwoord onder de naam van de gemeente Den Haag (2x), HvA, RVB, B&R en De Alliantie.	De enquête is niet door alle benaderde partijen ingevuld, de zes respondenten bestaan uit een gemeente, hogeschool, het rijk, een woningcorporatie en een architectenbureau. De relatief lage interesse kan mogelijk gevolg zijn van desinteresse in het onderwerp, vooral bij private partijen, of gevolg zijn van te weinig kennis bij de benaderde partijen.
2.	Valt uw instantie onder overheid, semioverheid of de private sector?	Van de zes respondenten hebben er vier aangegeven een overheid te zijn, één een semioverheid en afkomstig uit de private sector.	De enquête is met name ingevuld door overheden, echter heeft de respondent van de HvA aangegeven een overheid te zijn, deze valt eerder onder semioverheid. Deze partijen kenmerken zich doorgaans als "aanbestedende dienst", voor deze diensten gelden richtlijnen m.b.t. aanbesteden.
3.	Wat is de functie van uw instantie?	Twee van de respondenten hebben aangegeven een gemeente te zijn, eenmaal onderwijs, eenmaal architect, eenmaal woningcorporatie en voor de RVB geldt dat deze heeft aangegeven een uitvoeringsorganisatie te zijn.	Zie analyse vraag 1.
4.	Wat is uw functie binnen de instantie?	Beantwoord met viermaal projectmanager, eenmaal projectleider en eenmaal senior projectleider bouwzaken.	De betrouwbaarheid van de respondenten wordt hiermee bevestigd. Een respondent met de functie als projectleider is namens de organisatie doorgaans op de hoogte van de manier van werken binnen de organisatie.
5.	Functioneert uw instantie wel eens als opdrachtgever voor een bouwproject?	Door architectenbureau B&R is deze vraag beantwoord met 'nee'. De overige 5 respondenten hebben hier 'ja' geantwoord.	Wanneer een partij 'ja' heeft geantwoord, kan worden geconcludeerd dat de juiste doelgroep is bereikt, namelijk de opdrachtgever in de bouw. B&R heeft aangegeven wel namens een opdrachtgever aan te besteden, daarom worden de antwoorden van B&R ook geanalyseerd.

Tabel 13: Analysematrix validatie

	Vraag	Resultaat	Analyse en conclusie
6.	Hoe beoordeelt u zelf uw kennis van het begrip 'aanbesteden'?	Op een schaal van 0 tot 100 is onder de respondenten een gemiddelde waarde van 79 gegeven, met uitersten van 62 voor het RVB en 100 voor B&R.	De projectleiders van de verschillende instanties blijken van mening te zijn dat ze goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden met betrekking tot aanbesteden. Opvallend is het lage cijfer (62) dat de projectleider van het RVB zichzelf geeft.
7.	Hoe beoordeelt u zelf uw kennis van contracteringsmogelijkheden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer?	Op een schaal van 0 tot 100 is onder de respondenten een gemiddelde waarde van 74 gegeven met uitersten van 62 voor het RVB en 88 voor B&R	De projectleiders van de verschillende instanties geven aan goed op de hoogte te zijn van de contracteringsmogelijkheden. Opvallend is wederom het lage cijfer (62) dat de projectleider van het RVB zichzelf geeft.
8.	Besteedt u of uw instantie wel eens een werk aan?	Alle zes de respondenten hebben aangegeven wel eens een werk aan te besteden.	Het feit dat alle zes de respondenten aangeven wel eens een werk aan te besteden geeft aan dat de partijen ervaring hebben op het gebied van aanbesteden en dat de antwoorden op de volgende vragen ook het gevolg zijn van praktijkervaring.
9.	Bereidt u de aanbesteding zelf voor of schakelt u een aanbestedingsadviseur / begeleider in?	Zowel de gemeente Den Haag als De Alliantie hebben aangegeven soms een aanbesteding geheel zelf voor te bereiden en soms door een adviseur of begeleider. Voor de Alliantie geldt dat dat afhankelijk is van de planning en complexiteit. De HvA bereidt een aanbesteding gezamenlijk met een adviseur voor, het RVB samen met de inkoopafdeling. Voor B&R geldt dat het afhankelijk is van de omvang en het type opdrachtgever.	De projectleiders besteden doorgaans niet alleen aan, er is aangegeven vaak te worden samengewerkt met een aanbestedingsadviseur of inkoopafdeling. Vaak wordt afhankelijk van de omvang van het werk bepaald of een aanbestedingsadviseur noodzakelijk is, grote aanbestedingen kosten namelijk meer tijd.
10.	Stelt u voorafgaand aan het aanbesteden een aanbestedingsstrategie op?	Op De Alliantie en één respondent van de gemeente Den Haag na, hebben alle partijen aangegeven altijd een aanbestedingsstrategie op te stellen.	Het feit dat 4 van de 6 respondenten aangeven altijd vooraf een aanbestedingsstrategie op te stellen geeft aan dat de projectleiders doorgaans vooraf nadenken over wat er moet worden aanbesteed. De kwaliteit en het effect van de door de respondenten opgestelde aanbestedingsstrategieën kunnen nog niet worden beoordeeld.
11.	Indien u een aanbestedingsstrategie opstelt, welke factoren neemt u daarin mee?	De factoren die het meest zijn genoemd door de respondenten zijn; planning (5x) prijs, budget en kosten (5x), inhoud en kwaliteit (4x), complexiteit (3x), percelen, regelgeving en eisen aan partijen (2x).	Planning, budget, inhoud en kwaliteit, complexiteit van het werk zijn belangrijke aspecten waarover in een aanbestedingsstrategie moet worden nagedacht, er kan worden geconcludeerd dat de respondenten enigszins verstand hebben van de belangrijkste punten van een aanbestedingsstrategie.
12.	Indien u wel eens heeft aanbesteed, wat voor soort procedures heeft u in het verleden wel eens toegepast?	Van de respondenten geven er 5 aan wel eens één op één te hebben aanbesteed; ook meervoudig onderhands, openbaar en openbaar met voorselectie zijn door 5 respondenten toegepast. Meervoudig met voorselectie door 6 respondenten en de onderhandelingsprocedure voor 3. De concurrentiegerichte dialoog is door niemand toegepast.	Het grootste aantal van de respondenten heeft ervaring met de meest voor de hand liggende procedures als onderhands, openbaar en meervoudig of openbaar met voorselectie. Met specifiekere procedures als de onderhandelingsprocedure (3) of de concurrentiegerichte dialoog (0) heeft men weinig tot geen ervaring.

Tabel 14: Analysematrix kennis en ervaring

	Vraag	Resultaat	Analyse en conclusie
13.	Op basis van welke overwegingen kiest u - of zou u kiezen - voor een bepaalde procedure?	De gemeente Den Haag geeft aan dat dit vaak aan de hand van de proportionaliteitsgids wordt gekozen. Ook het RVB geeft aan dat het bij de overheid vaak afhankelijk is van de omvang van de opdracht, in verband met de drempelbedragen. B&R geeft aan naast regelgeving te kijken naar de aard van het werk en de procedure af te stemmen op de opdrachtgever en omvang van het project. De Alliantie geeft aan dat het afhankelijk is van het soort project en de kosten.	Bij overheden als de gemeente of het rijk wordt voor de keuze van een procedure vooral rekening gehouden met wetgeving, drempelbedragen en de Gids Proportionaliteit. Op kleine schaal is hier een verschil te zien tussen overheden en private partijen, B&R noemt het namelijk afhankelijk van de omvang van het werk en de opdrachtgever. Dit verschil is logisch verklaarbaar omdat private partijen niet worden gekenmerkt als 'aanbestedende dienst' en dus niet te maken hebben met drempelbedragen vanuit de wetgeving.
14.	Is het voor u van belang om in een vroeg stadium van het project prijszekerheid te krijgen?	Drie respondenten, de gemeente Den Haag en B&R hebben de vraag met 'ja' beantwoord. De HvA geeft aan dat factoren als veranderende wetgeving of breëam een rol in het vertragen of versnellen van het project spelen. RVB geeft aan dat dit afhankelijk is de scope en complexiteit van het project en De Alliantie geeft aan dat het afhankelijk is van het soort project.	Het blijkt onder de respondenten doorgaans wenselijk om in een vroeg stadium prijszekerheid te hebben, echter blijken de meeste partijen wel door te hebben dat een mogelijke prijszekerheid zeer sterk per project kan verschillen en dus niet altijd mogelijk is.
15.	Heeft het doorgaans uw voorkeur om in een vroeg stadium of in een laat stadium een aannemer aan tafel te hebben?	B&R en één respondent van de gemeente Den Haag geven aan in een laat stadium prijszekerheid te wensen, de overige vier respondenten geven aan in een vroeg stadium prijszekerheid te wensen.	De grootste voorkeur blijkt te liggen bij het vroeg aan tafel hebben van een aannemer, dit zou te maken kunnen hebben met de vroege prijszekerheid in vraag 14 en omdat een vroeg gecontracteerde aannemer meer kan meedenken over de uitvoering van het project.
16.	Met wat voor soort contractvormen bent u bekend?	Alle respondenten geven aan bekend te zijn met traditionele contracten en standaard geïntegreerde contracten. Contracten met een lifecycle zijn bekend bij het RVB en De Alliantie. Contracten met financiering zijn bekend bij het RVB, B&R en De Alliantie. HvA geeft aan twee fasen te kennen, verificatie en bouw. De Alliantie geeft aan bekend te zijn met raamcontracten.	Het blijkt dat hoe completer een contract wordt, dus meer factoren als beheer, onderhoud en financiering worden toegevoegd, hoe minder partijen bekend zijn met de betreffende contractvorm.
17.	Welke van de genoemde contractvormen heeft u in het verleden wel eens toegepast?	Alle respondenten geven aan een traditioneel contract te hebben toegepast. Een standaard geïntegreerd contract is alleen niet door de HvA toegepast. Contracten met een lifecycle zijn wel eens door De Alliantie toegepast, alsmede de raamcontracten. Contracten met financiering zijn door B&R toegepast.	Hetzelfde geldt bij de toepassing van de contractvormen, de voorkeur lijkt doorgaans nog steeds bij traditionele contracten te liggen. Het weinig toepassen van contracten met financiering kan mogelijk verklaard worden omdat overheden en semioverheden doorgaans minder gebruik maken van externe financiering.
18.	Op basis van welke overwegingen kiest u - of zou u kiezen - voor een bepaalde contractvorm met een opdrachtnemer?	De gemeente geeft aan: Traditioneel, zelf exact kunnen bepalen hoe het gebouw eruit komt te zien, als het een complex ontwerp is met veel maatwerk en risico's zou eerder voor een geïntegreerd contract gekozen worden. De HvA kiest aan de hand van waarmee de beste prijs/kwaliteit verhouding kan worden gehaald. De RVB kiest veelal op basis van risico's. B&R geeft aan dat het afhangt van het soort project en van de kwaliteit van de adviseurs en architect, ook De Alliantie geeft aan dat het afhankelijk is van het soort werk.	Ook hier is de keuze van een contractvorm vaak bepaald op basis van overwegingen die betrekking hebben op het project en de risico's die daarbij horen. De kwaliteit en de mate van specificeren zijn voor de architect en de gemeente belangrijke aspecten.

19.	Wanneer u een aanbesteding houdt, doet u dit dan met het oog op de beste prijs/kwaliteit verhouding of anders?	HvA, B&R en RvB geven aan prijs/kwaliteit verhouding te verkiezen. De andere respondenten geven naast prijs/kwaliteit verhouding nog uitvoeringskwaliteit, duurzaamheid en efficiëntie aan.	De prijs/kwaliteit verhouding is voor alle respondenten leidend in de aanbesteding. Er kan dus worden geconcludeerd dat alle respondenten zich bewust zijn dat prijs en kwaliteit altijd in verhouding met elkaar staan, hogere kwaliteit of verbeterde duurzaamheid kunnen ook een doorslaggevend aspect zijn in een aanbesteding.
20.	Hoe bedraagt bij uw aanbestedingen de verhouding tussen prijs en kwaliteit?	Waar 0 voor alleen prijs staat en 100 voor alleen kwaliteit geven de respondenten gemiddeld een waarde van 48 aan. Zie hoofdstuk 2 in de bijlage voor details.	Uit de gemiddelde waarde van 48 kan worden geconcludeerd dat in de gemiddelde aanbesteding de verhouding tussen prijs en kwaliteit nagenoeg gelijk is. Bij de gemeente en B&R is de prijs belangrijker, mogelijk te verklaren omdat deze partijen hebben aangegeven de opdracht al gedetailleerder te willen specificeren.

Tabel 15: Analysematrix kennis, ervaring en voorkeuren

	Vraag	Resultaat	Analyse en conclusie
21.	Zou u in de toekomst overwegen om een aanbestedingsadviseur in te schakelen om zo goed mogelijke aanbestedingsresultaten te behalen?	Op deze vraag antwoorden alle respondenten met 'ja'. HvA meldt het reeds te doen en B&R meldt dat grote aanbestedingen zelf te veel tijd kosten.	Omdat alle respondenten hebben aangegeven in de toekomst mogelijk een aanbestedingsadviseur te willen inschakelen kan worden geconcludeerd dat er interesse is in de dienst en dat er ook bij IGG in de toekomst vraag is naar aanbestedingsadvies.
22.	Als uw aanbestedingsadviseur zijn standpunten en adviezen aan u toont, in hoeverre zou u het gebruik van een visuele weergave ter onderbouwing van het advies op prijs stellen?	Waar 0 voor 'niet' staat en 100 voor 'graag' geven de respondenten gemiddeld een waarde van 75 aan.	Uit de gemiddelde waarde van 75 op een schaal tot 100 kan worden geconcludeerd dat in het QuickScan-model een visuele weergave van de adviezen als positief zal worden ervaren door opdrachtgevers in de bouw.

Tabel 16: Analysematrix behoefte aan advies

6.2.3 Deelconclusie

De enquête is verstuurd naar 15 instanties die (wel eens) te maken hebben met een bouwproject. Er is echter maar van 6 partijen respons ontvangen. Dit kan door drie factoren worden verklaard, mogelijk is door de korte termijn minder respons verkregen. Weinig interesse in het onderwerp of geen ervaring met het onderwerp kunnen ook een oorzaak zijn. Onder de respondenten kan worden bevestigd dat opdrachtgevers doorgaans een vroege prijszekerheid wensen. Echter zijn ze zich er wél van bewust dat dit niet bij ieder project een optie is. Het nemen van beslissingen wat betreft aanbesteden is bij overheden veelal afhankelijk van regelgeving, bij overige partijen is dit doorgaans afhankelijk van het project. Contractvormen worden doorgaans op projectbasis gekozen. Daarmee kan mogelijk een stelling worden ontkracht: opdrachtgevers kiezen vaak toch niet op basis van gevoel of horen zeggen een procedure en contractvorm. Een kleine steekproef als deze geeft echter geen zekerheid. Als laatste geven de opdrachtgevers aan in de toekomst interesse te hebben in aanbestedingsadvies, daarmee kan worden bevestigd dat ook bij IGG vraag zal zijn naar advies. Ook visuele weergave van de aanbestedingsadviezen zouden volgens de opdrachtgevers een positieve bijdrage kunnen vormen aan het aanbestedingsadvies. De output van het QuickScan-model zal dus een visueel beeld krijgen.

6.3 Verband en weging projectkenmerken

6.3.1 Inleiding

Om antwoord te geven op de deelvraag "Hoe kan aan de hand van projectspecifieke kenmerken richting worden gegeven aan de aanbestedingsstrategie en contractvorm?" is het zaak om aan de hand van relationeel onderzoek een verband tussen de projectspecifieke kenmerken en aanbestedingsstrategieën, procedures en contractvormen - zoals deze in het theoretisch onderzoek geïnventariseerd zijn - te vinden. Ook is in deze paragraaf een projectspecifiek kenmerk omgezet in een vraag met een aantal antwoordopties, die in het QuickScan-model als input zullen gelden. Aan de hand van de antwoordmogelijkheden wordt een invloed op de aanbesteding en een invloed op de contractvormen bepaald in de vorm van een aantal toe te kennen punten. Deze punten zullen in het model worden toegekend aan een bepaalde procedure of contractvorm wanneer het betreffende antwoord wordt geselecteerd.

6.3.2 Analyse en resultaat

Onderstaand bevindt zich een verkleinde weergave van de analyse en resultaten van het verband tussen de projectspecifieke kenmerken en de weging van de antwoorden ten opzichte van een aanbestedingsstrategie, procedure en contractvorm. Omdat het gehele resultaat meerdere pagina's aan tabellen omvat zijn deze in hoofdstuk 5 van de bijlage opgenomen. Het QuickScan-model maakt onderscheid in meerdere soorten vragen, de hoofdvraag kan afhankelijk van het antwoord bepaalde vragen of resultaten buiten beschouwing laten. Een andere vraag zal afhankelijk van het antwoord een bepaald aantal punten toekennen aan een onderdeel. Tabel 17 hieronder laat twee opdrachtgeverskenmerken zien die omgezet zijn in een zogenaamde hoofdvraag. Allereerst wordt afhankelijk van het type opdrachtgever bepaald met wat voor inkoopvoorwaarden de opdrachtgever te maken heeft. Wanneer 'Overheid' of 'Semioverheid' wordt geselecteerd zal het model rekening moeten houden met drempelbedragen die van toepassing zijn. Daarbij worden bij het kopje 'inkoopvoorwaarden' twee vragen gesteld, één met betrekking op het antwoord 'Overheid' en 'Semioverheid'. Deze vallen onder de term aanbestedende dienst. Wanneer de opdrachtsom boven de wettelijke grens van €5.225.000 uitkomt, zijn zij verplicht Europees aan te besteden. Onder het kopje 'invloed op aanbesteding of contractvorm' wordt daarom bepaald dat, afhankelijk van het gekozen antwoord, de onderhandse en nationale procedures afvallen.

Kenmerk	Vraag	Antwoord	Invloed op aanbesteding of contractvorm
Type opdrachtgever	Is de opdrachtgever een overheid, semioverheid of private opdrachtgever?	Overheid (aanbestedende dienst)	Drempelbedragen zijn van toepassing
		Semioverheid (aanbestedende dienst)	Drempelbedragen zijn van toepassing
		Privaat (geen aanbestedende dienst)	Drempelbedragen zijn niet van toepassing
Inkoopvoorwaarden	Indien de opdrachtgevende instantie een overheid of semioverheid is, dus een aanbestedende dienst: Is de totale opdrachtsom hoger of lager dan €5.225.000?	Boven wettelijk Europees drempelbedrag van €5.225.000,-	Onderhandse en nationale procedures vallen af
		Onder wettelijk Europees drempelbedrag van €5.225.000,-	Onderhandse en nationale procedures behoren tot de mogelijkheid
	Indien de opdrachtgevende instantie zelf drempelbedragen voor Europese aanbestedingen hanteert, is de totale opdrachtsom hoger of lager dan het gestelde drempelbedrag?	De opdrachtsom is hoger dan het drempelbedrag voor een Europese procedure	Onderhandse en nationale procedures vallen af
		De opdrachtsom is lager dan het drempelbedrag voor een Europese procedure	Onderhandse en nationale procedures behoren tot de mogelijkheid

Tabel 17: Verband en weging opdrachtgeverskenmerken

In onderstaande tabel zijn kenmerken met betrekking tot het project omgezet in vragen en antwoordmogelijkheden. Zo is er bij 'Aard van het project' de vraag gesteld wat voor project het betreft en of het een ingewikkeld project is. Als antwoordmogelijkheden zijn gegeven; een kleinschalig of niet ingewikkeld project, of een grootschalig of ingewikkeld project. Na het zoeken van een verband tussen deze antwoordmogelijkheden en de aanbestedingsstrategieën, procedures en contractvormen zijn onder de kopjes 'Invloed op aanbesteding' en 'Invloed op contractvorm' punten toegekend aan verschillende aanbestedingsprocedures en contractvormen. Voor de vraag die betrekking heeft op het beheer en onderhoud geldt hetzelfde proces.

Kenmerk	Vraag	Antwoord	Invloed op aanbesteding	Invloed op contractvorm
Aard van het project	Wat is de aard van het project en betreft het een ingewikkeld project?	Een kleinschalig of niet ingewikkeld project (woning, standaard kantoor, klein publiek gebouw etc.)	Enkelvoudig onderhands +1 Meervoudig onderhands +1 Gunning op prijs +1	Bestek +1 Bouwteam +1 Engineer & Construct +1 Design & Build +1 Turnkey +1
		Een grootschalig of ingewikkeld project (groot of innovatief kantoor of publiek gebouw, etc.)	Nationaal openbaar +1 Europees openbaar +1 Nationaal niet-openbaar +1 Europees niet-openbaar +1 Concurrentiegericht dialoog +1 Gunning op kwaliteit +1	DBM +1 DBMO +1 DBFM +1 DBFO +1 DBFMO +1
Inclusief of exclusief beheer en onderhoud	Wenst de opdrachtgever het gebouw zelf te beheren en te exploiteren?	Opdrachtgever beheert en exploiteert zelf		Bestek +1 Bouwteam +1 Engineer & Construct +1 Design & Build +1 Turnkey +1 DBM +1 DBFM +1
		Opdrachtgever beheert en exploiteert niet zelf		DBMO +1 DBFO +1 DBFMO +1 DBFMOO +1 BFMOO +1
	Wenst de opdrachtgever het gebouw zelf te onderhouden?	Opdrachtgever onderhoudt zelf		Bestek +1 Bouwteam +1 Engineer & Construct +1 Design & Build +1 Turnkey +1 DBFO +1
		Opdrachtgever onderhoudt niet zelf		DBM +1 DBMO +1 DBFM +1 DBFMO +1 DBFMOO +1 BFMOO +1

Tabel 18: Verband en weging projectkenmerken

6.3.3 Deelconclusie

Om antwoord te geven op de vraag hoe aan de hand van projectspecifieke kenmerken richting kan worden gegeven aan de aanbestedingsstrategie en contractvorm, kan worden gezegd dat de volgende stappen zijn gezet. Een kenmerk is omgezet in een vraag. Daarbij zijn antwoordmogelijkheden bepaald, deze antwoordmogelijkheden hebben invloed op de aanbesteding en het contract. Deze invloed op de aanbesteding en het contract zijn in punten van 1 tot 10 uitgedrukt. Om een gelijkwaardiger resultaat te kunnen geven, is er ook de mogelijkheid om minpunten toe te kennen. Een aantal kenmerken is niet terug te koppelen aan bepaalde aanbestedingsstrategieën of contractvormen. Zo zijn vroege prijszekerheid en trends niet meegenomen in het model. Trends hebben voornamelijk invloed op het gevoel van de opdrachtgever, het QuickScan-model zal juist de functie hebben om met dit gevoel om te gaan. Vroege prijszekerheid is juist een gevolg van de keuzes die worden gemaakt aan de hand van het QuickScan-model.

7 WERKING QUICKSCAN-MODEL

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de werking en de onderbouwing van het QuickScan-model toegelicht. Per blad worden de weergave, stappen, berekeningen en werking beschreven. Te beginnen bij het voorblad, vervolgens de inputpagina, input background, het blad "werking" en als laatste de outputweergave. Na de beschrijving van het model is er plaats voor een discussie. Hierin worden onder andere testmogelijkheden, verbeterpunten en vervolgstappen besproken.

7.2 Werking

7.2.1 Voorblad

Wanneer het QuickScan-model in Microsoft Excel wordt geopend wordt, wordt allereerst het voorblad aangetroffen waarop een korte introductie te zien is (zie Figuur 10). Hieronder kunnen in twee velden de projectnaam en datum worden ingevuld. Deze worden later op de outputweergave weergegeven. Vervolgens wordt er een tweetal knoppen weergegeven die de opties geven naar de invoer te gaan op de "inputpagina", of de inhoud van deze invoer te wissen om te starten met een leeg document. Voor de functionaliteit van beide knoppen is gebruik gemaakt van een macro of een hyperlink.



igg bouweconomie.
bointon de groot

Een QuickScan-model voor een passende aanbestedingsstrategie en contractvorm

Projectnaam

Datum

Ga naar invoer

Inhoud wissen

Figuur 10: Voorblad QuickScan-model

7.2.2 Inputpagina

Wanneer op de “invoerknop” wordt gedrukt, wordt de inputpagina weergegeven. Hier wordt een dertigtal aan vragen weergegeven, onderverdeeld in vier categorieën die betrekking hebben op de opdrachtgever, het project, het proces en de markt. Links is weergegeven het onderdeel waar de vraag, in het midden, toe behoort. Deze onderdelen en vragen zijn voornamelijk afkomstig uit hoofdstuk 6.3 van dit rapport. De inhoud van de velden met vragen is geblokkeerd en kan alleen via de “input background” worden bewerkt. De gebruiker (al dan niet adviseur of opdrachtgever zelf) dient de vragen te beantwoorden door op een antwoordveld te klikken, hierdoor verschijnt er een keuzemenu met meestal twee of drie antwoordmogelijkheden. Deze antwoordmogelijkheden zijn net als de vragen bepaald in hoofdstuk 6.3, evenals de gevolgen van een antwoord. Op Figuur 11 is een impressie van de inputpagina weergegeven, met daarnaast een voorbeeld van het invulveld met keuzemenu. De vragen vervullen twee functies. Enerzijds worden aan de hand van een antwoord op een vraag punten toegekend aan een bepaalde strategie, procedure of contractvorm. Anderzijds kan afhankelijk van een antwoord op een vraag een bepaalde aanbestedingsprocedure buiten beschouwing worden gelaten omdat bijvoorbeeld niet meer aan de voorwaarden wordt voldaan of regelgeving de toepassing van een procedure niet meer toelaat.

Onderdeel	Vraag	Antwoord
Type opdrachtgever	Is de opdrachtgever een overheid, semioverheid of private opdrachtgever?	
Inkoopvoorwaarden	Indien de opdracht gevende instantie een overheid of semioverheid is, dus een aanbestedende dienst: Is de totale opdrachtsom hoger of lager dan €5.225.000?	
	Indien de opdracht gevende instantie zelf drempelbedragen voor Europese aanbestedingen hanteert, is de totale opdrachtsom hoger of lager dan het gestelde drempelbedrag?	
Deskundigheid van opdrachtgever op gebied van bouwen	Heeft de opdrachtgever ervaring of is hij deskundig op het gebied van bouwen?	
Marktkennis	Beschikt de opdrachtgever over marktkennis?	
Eigen ervaring met opdrachtnemers	Is het wenselijk om eigen ervaringen met opdrachtnemers te laten wegen in de aanbesteding?	
Mogelijkheid tot het nemen van beslissingen en doorvoeren van veranderingen tijdens proces	Is het voor de opdrachtgever belangrijk om tijdens het proces beslissingen te nemen en veranderingen door te voeren?	
Transparantie	Is transparantie richting de markt tijdens een aanbesteding een belangrijk aspect voor de opdrachtgever?	

Figuur 11: Impressie inputpagina

7.2.3 Input background

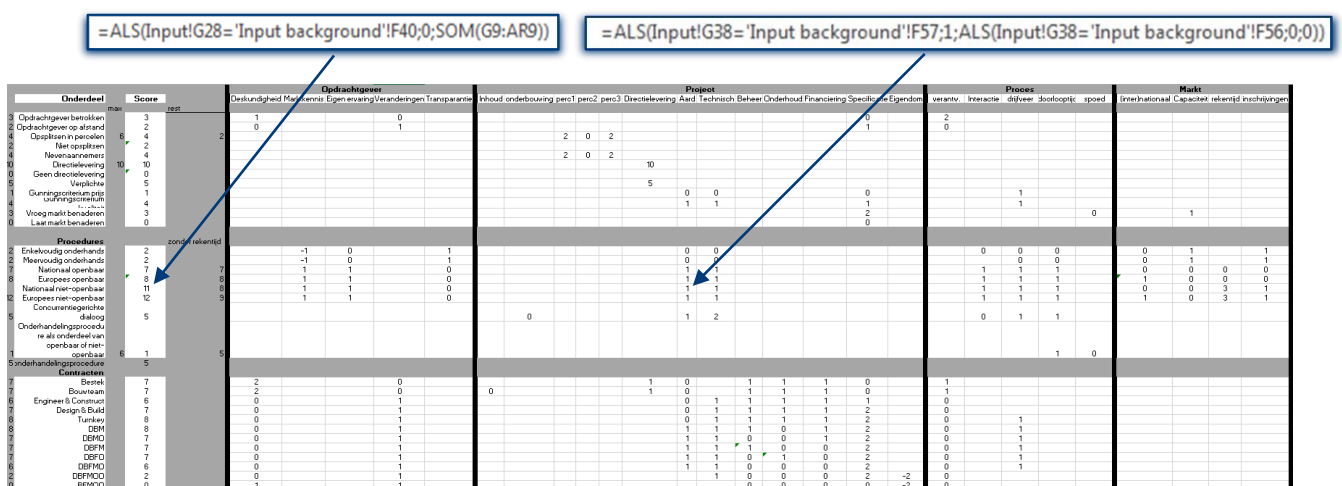
De input background heeft weinig toelichting, deze pagina is voor de gebruiker in eerste instantie niet zichtbaar. Waar de cellen in de inputpagina geblokkeerd zijn, is dat hier niet het geval. Alle velden op de inputpagina die de onderdelen, vragen en antwoorden weergeven, verwijzen naar de inhoud op deze pagina. Wanneer de vragen of antwoorden worden gewijzigd ter verbetering van het model, dient dat hier te gebeuren. In Figuur 12 is een impressie van de background weergegeven.

Project	Inhoud opdracht	Kan de inhoud van de opdracht worden gespecificeerd?	Ja, dit is mogelijk Nee, dit is nog niet mogelijk of nog niet alles is volledig uitgewerkt
	Technische, financiële en juridische onderbouwing	Kunnen de technische, financiële en juridische onderbouwing van de opdracht worden vastgesteld?	Deze kunnen worden vastgesteld en zijn bekend Deze kunnen niet worden vastgesteld of zijn nog onbekend
	Opdeelbaarheid in percelen	Bestaat het project uit meerdere (verschillende) werkzaamheden die los van elkaar kunnen worden uitgevoerd?	Ja, er is sprake van meerdere werkzaamheden Nee, hier is geen sprake van
		Wanneer sprake is van meerdere werkzaamheden, zijn deze werkzaamheden identiek?	Ja Nee Niet van toepassing
		Wanneer niet identiek, zijn deze werkzaamheden onlosmakelijk verbonden?	Ja Nee Niet van toepassing
	Specifieke levering onder eigen verantwoordelijkheid, directielevering	Bevat het project "specials" waarbij de opdrachtgever beter zelf verantwoordelijkheid kan nemen voor de levering daarvan?	Het project bevat wel speciale leveringen Het project bevat geen speciale leveringen

Figuur 12: Impressie input-background

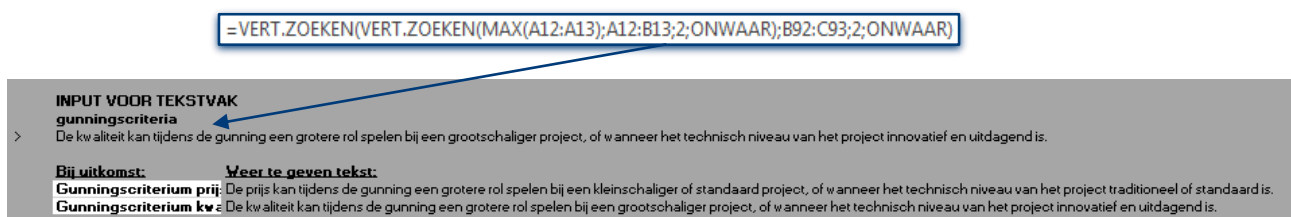
7.2.4 Werking

Het blad met de werking van het model is eveneens functioneel op de achtergrond en is net als de input-background voor de gebruiker onzichtbaar. Voor de functionaliteit van het model is het blad wel van grote waarde, hier worden namelijk aan de hand van de gekozen antwoorden punten toegekend aan zowel onderdelen van een aanbestedingsstrategie als aan aanbestedingsprocedures en contractvormen. In Figuur 13 is een impressie van het blad weergegeven. Links zijn de onderdelen van een aanbestedingsstrategie weergegeven, alsmede de aanbestedingsprocedures en contractvormen. Daarnaast wordt het totaal aantal punten opgeteld dat linksgenoemd onderdeel toegekend heeft gekregen. In de velden daarnaast worden per vraag, afhankelijk van het gegeven antwoord, punten toegekend aan de hand van een ALS-formule. Deze formule registreert welk antwoord is gegeven op een bepaalde vraag in de inputpagina, en geeft daarna een vooraf bepaald aantal punten weer. Deze punten kunnen variëren van 1 tot 10, afhankelijk van in hoeverre het antwoord bepalend is voor de einduitslag. Na testen is het ook mogelijk om afhankelijk van een gekozen antwoord minpunten toe te kennen om een betrouwbaarder en gelijkwaardiger resultaat te kunnen weergeven. Naast het toekennen en het optellen van punten is er sprake van nog een andere formule. Deze formule bevindt zich bij sommige aanbestedingsprocedures, in de plaats van het optellen van de punten. Hier wordt ook aan de hand van een ALS-formule eerst gekeken welk antwoord gegeven is op de vraag of de opdrachtsom hoger is dan de drempelwaarde voor Europese aanbestedingen en of deze vraag daadwerkelijk van toepassing is. Wanneer dus aangegeven is dat de opdrachtsom boven de drempelwaarde uitkomt, bepaalt de ALS-formule dat onderhandse en nationale procedures niet meer mogelijk zijn. Wanneer hier geen sprake van is bepaalt de ALS-formule dat de toegekende punten gewoon moeten worden opgeteld.



Figuur 13: Impressie Werking

Het blad met de werking van het model bevat ook de werking voor de tekstuele toelichting die op het outputblad verschijnt. Onderstaand, in Figuur 14, is onder het kopje “Weer te geven tekst” per uitkomst een toelichting geschreven. Bij de pijl bepaalt de Verticaal Zoeken functie welk aspect de hoogste score toegekend heeft gekregen. Vervolgens zoekt deze functie de weer te geven tekst op en plaatst deze in de cel. De tekstvakken in de outputweergave verwijzen naar deze cel en halen hier de weer te geven tekst dus op

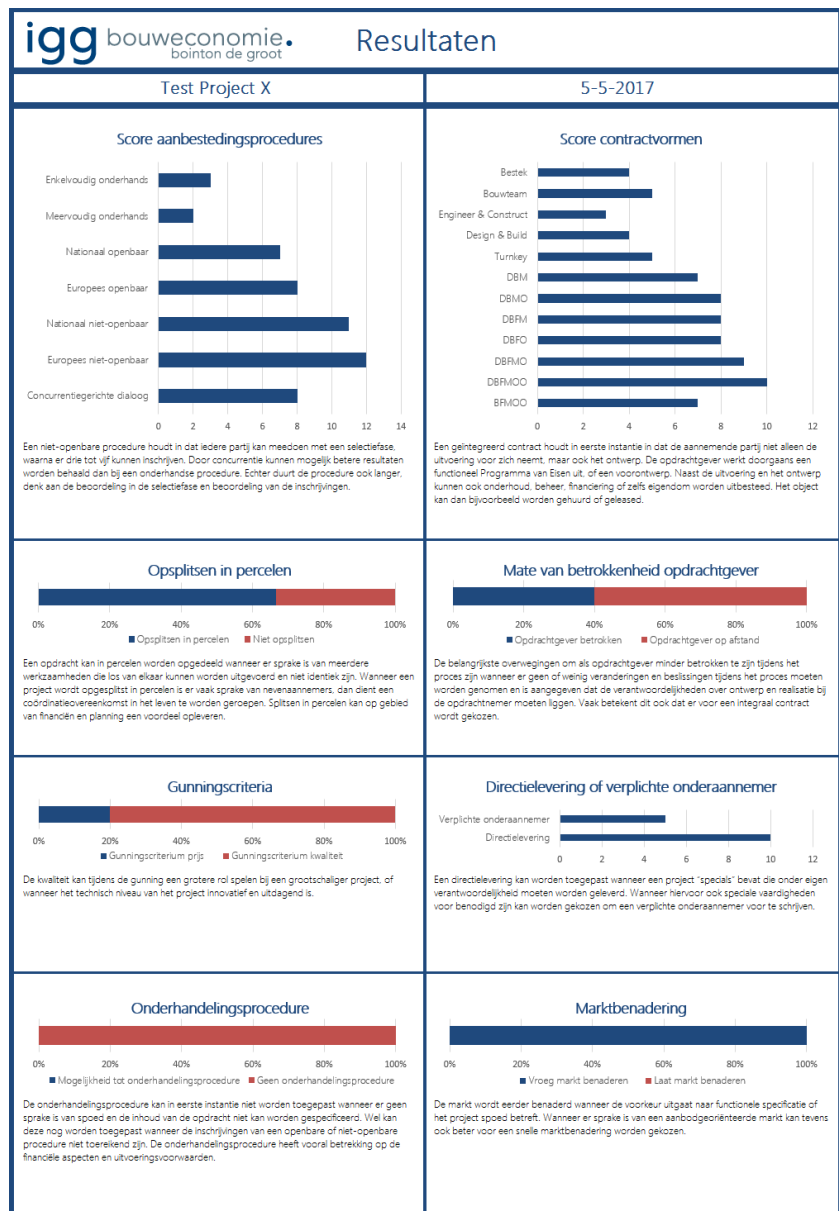


Figuur 14: Impressie weer te geven tekst

7.2.5 Output

Wanneer de gebruiker alle vragen op de inputpagina heeft ingevuld en onderaan de pagina op “klaar” klikt, wordt de gebruiker doorgelinkt naar het blad met de outputweergave die te zien is in Figuur 15. Zoals aangegeven is in de uitkomst van de enquête, is er interesse in een visuele weergave van het model. Om deze reden is de keuze geweest om de score van de procedures in een balkgrafiek te zetten, om niet alleen de hoogst scorende procedure of contractvorm aan te geven. In plaats hiervan is besloten alle contractvormen weer te geven om de discussie met de opdrachtgever op gang te brengen. Er is namelijk nooit één goed contract of één goede strategie, het is zaak om aan de hand van een discussie met de opdrachtgever een definitieve strategie op te stellen. Daarna wordt in verscheidene balkgrafieken in percentages weergegeven in hoeverre overige onderdelen van een aanbestedingsstrategie toepasbaar zijn voor het betreffende project. Deze weergaven hebben betrekking op het wel of niet opsplitsen in percelen, de mate van betrokkenheid van de opdrachtgever, een vroege of late marktbenadering, of een onderhandelingsprocedure mogelijk is en in hoeverre gekozen kan worden voor een gunning op basis van prijs of kwaliteit. Deze percentages worden op twee manieren berekend; de een wordt berekend aan de hand van de verhouding tussen punten die toegekend zijn aan bijvoorbeeld een vroege marktbenadering of punten die toegekend zijn aan een late marktbenadering. De andere berekening is op basis van het verschil tussen de toegekende punten en het maximaal haalbare aantal punten.

Als laatste is in de outputweergave onder ieder onderdeel een korte toelichting weergegeven die de uitkomst onderbouwt. Ook hier is de weergave dus afhankelijk van de gekozen antwoorden. De korte toelichting heeft vooral betrekking op de belangrijkste kenmerken van het onderdeel met de meeste punten, ook zullen hierin de meest doorslaggevende kenmerken of antwoorden worden weergegeven om de uitkomst te onderbouwen. De bedoeling hiervan is tevens om aan de hand van deze korte toelichting een discussie op te starten met de opdrachtgever.


[Naar invoer](#)
[Print](#)
[PDF](#)

Figuur 15: Impressie Outputweergave

7.2.6 Toepassing en gebruik

Hoewel in het rapport vaak gesproken is over het opstarten van een discussie met de opdrachtgever, kan het QuickScan-model op verschillende manieren worden toegepast. Afhankelijk van wat de opdrachtgever en adviseur behoeven kan bijvoorbeeld uit een drietal processen worden gekozen.

1. Adviseur gebruikt QuickScan-model en start discussie met opdrachtgever, Figuur 16.

Wanneer de opdrachtgever de adviseur inschakelt, voert de opdrachtgever de projectgegevens in. Het model geeft de resultaten weer in de outputweergave. De opdrachtgever toont de resultaten aan de opdrachtgever en start zo een discussie. Aan de hand van deze discussie worden een definitieve strategie en een definitief contract gekozen.



Figuur 16: Toepassing 1

2. Het model wordt samen met de opdrachtgever ingevuld, Figuur 17.

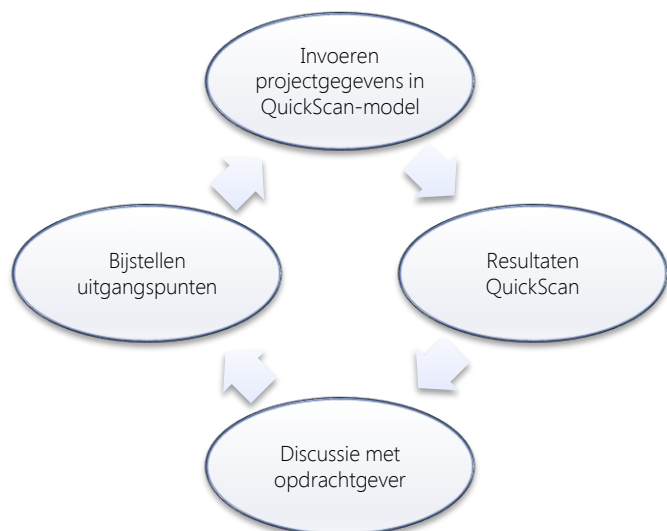
De opdrachtgever en adviseur stellen samen de projectgegevens vast en voeren deze in, in het QuickScan-model. Het model geeft de resultaten weer in de outputweergave, deze resultaten worden besproken met de opdrachtgever. Aan de hand hiervan worden een definitieve strategie en een definitief contract gekozen.



Figuur 17: Toepassing 2

3. Een iteratief proces, Figuur 18.

Een iteratief proces houdt in deze situatie in dat allereerst de projectgegevens worden vastgesteld en worden ingevoerd in het QuickScan-model. De resultaten die het model weergeeft vormen input voor een discussie met de opdrachtgever. Aan de hand van deze discussie kunnen de uitgangspunten van het project worden bijgesteld om het aanbestedingsresultaat te kunnen optimaliseren. Na het bijstellen van de uitgangspunten kan het model nogmaals worden ingevuld om vervolgens te bepalen of de uitkomst toepasbaar is. Hierna zijn er twee opties, het proces kan worden herhaald of er kan een definitieve keuze worden gemaakt.



Figuur 18: Toepassing 3, Iteratief proces

7.3 Conclusie, test en vervolgstappen

De conclusie die kan worden getrokken uit de werking van het QuickScan-model is dat aan de hand van de vastgestelde beslissingscriteria een, volgens het model, best passende aanbestedingsstrategie, aanbestedingsprocedure en contractvorm kunnen worden gegeven voor een specifiek project. Het model is echter nooit honderd procent accuraat, dit is onmogelijk. Er is namelijk nooit maar één goede strategie of het allerbeste contract, het gaat er om wat het best bij een specifiek project past. Dit kan niet aan de hand van een model worden bepaald. Daarom dient het model als input voor een discussie met een opdrachtgever, om aan de hand van de uitkomst hiervan tussen opdrachtgever en adviseur te overleggen wat er daadwerkelijk goed bij het project past.

7.3.1 Test

Het model is zowel tijdens als na het opbouwen getest, aan de hand van een aantal scenario's die in het model zijn ingevoerd om vervolgens de output te analyseren. Wanneer deze niet naar behoren was, is het aantal punten per onderdeel aangepast om een duidelijker verschil of resultaat te verkrijgen, net als een eerlijkere weging. In hoofdstuk 6 van de bijlage is een testrapport opgenomen. In 6.1 is aan de hand van de ontwerpeisen geëvalueerd in hoeverre het model voldoet aan de vooraf gestelde eisen, in 6.2 is een tweetal fictieve casussen uitgewerkt en ingevoerd in het model om de resultaten te toetsen aan de invoer. Op basis van één fictieve casus is in een schematisch basismodel de basiswerking van het model weergegeven.

7.3.2 Vervolgstappen

De eerste stap na afronding van de eerste versie van het model is het toepassen in de praktijk. Hiervoor dienen daadwerkelijke projecten ingevoerd te worden in het model om vervolgens het resultaat te overleggen met een opdrachtgever en aan de hand van de discussie die op gang komt een definitieve aanbestedingsstrategie vast te stellen. Het model zal zich in de praktijk moeten bewijzen. Na het opdoen van ervaring met het model kan het waar nodig worden aangepast om een beter resultaat te verkrijgen. Daarnaast blijven wetgeving en trends zich ontwikkelen, denk aan aanbestedingswet 2016. Om het model recent, en dus bruikbaar, te houden zullen zowel de vragen als antwoorden en uitkomsten met regelmaat moeten worden bijgewerkt aan de herziene regelgeving en ontwikkeling van trends en markt.

8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

8.1 Conclusie

Dit onderzoek is uitgevoerd om antwoord te geven op de centrale vraagstelling die als volgt luidt: “Welke uitgangspunten van een project zijn bepalend voor de aanbestedingsstrategie en contractvorm, hoe kunnen de meest voor de hand liggende aanbestedingsstrategie en contractvorm worden bepaald en hoe kan dit worden vertaald naar de opdrachtgever?”. Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat er over de belangrijkste thema’s in het onderzoek al veel kennis aanwezig is. Er is zelfs zo veel bekend en er zijn zoveel mogelijkheden dat dat het voor opdrachtgevers in de bouw juist lastig kan maken om een goede aanbestedingsstrategie en contractvorm te kiezen. Er wordt in de literatuur namelijk niet zomaar een volwaardig keuzemodel ter beschikking gesteld.

Om de uitgangspunten te bepalen was het zaak om eerst onderdelen van een aanbestedingsstrategie te bepalen, alsmede de aanbestedingsprocedures en contractvormen. Tijdens het opstellen van de aanbestedingsstrategie dient te worden nagedacht over de planning, de rol van de partijen, het wel of niet opsplitsen in percelen of doen van een directielevering, mogelijke verplichte onderaannemers of nevenaannemers, gunningscriteria en of de markt vroeg of laat moet worden benaderd. Daarnaast moet er een aanbestedingsprocedure worden gekozen: onderhands, openbaar, niet-openbaar of een concurrentiegericht dialogoog. De vele contractvormen zijn onder te verdelen in vier hoofdcontractvormen: traditionele contracten, geïntegreerde contracten, contracten met een lifecycle en contracten met een financiering. In deze volgorde neemt het totaalaanbod van de aanbieder steeds verder toe. Bij traditionele contracten heeft de opdrachtgever meer grip op het project, maar draagt hij tevens meer risico. Een belangrijk feit is dat een contract nooit zwartwit is, binnen een contract is er veel ruimte en zijn er veel mogelijkheden om een contract af te stemmen op de wensen van de opdrachtgever. De projectkenmerken – en dus uitgangspunten – zijn voornamelijk onder te verdelen in opdrachtgeverskenmerken, projectkenmerken, proceskenmerken en marktomstandigheden. Onder de opdrachtgeverskenmerken zijn het vooral de ervaring, voorkeuren en achtergrond van de opdrachtgever die een rol spelen in de keuzevorming. Bij projectkenmerken zijn vooral de complexiteit, omvang en inhoud van het project van belang. Voor de proceskenmerken zijn het de risico’s, verantwoordelijkheden en planning die een belangrijke factor zijn in het proces van keuzevorming. Marktomstandigheden hebben alles te maken met de capaciteit en mogelijkheden binnen de huidige markt. Opdrachtgevers blijken doorgaans een vroege prijszekerheid te wensen. Echter zijn ze zich er wél van bewust dat dit niet bij ieder project een optie is. Het nemen van beslissingen wat betreft aanbesteden is bij overheden veelal afhankelijk van regelgeving, bij overige partijen is dit doorgaans afhankelijk van het project. Contractvormen worden doorgaans op projectbasis gekozen. Daarmee kan een stelling worden ontkracht, opdrachtgevers kiezen vaak toch niet op basis van gevoel of horen zeggen een procedure en contractvorm. Als laatste geven de opdrachtgevers aan in de toekomst interesse te hebben in aanbestedingsadvies, daarmee kan worden bevestigd dat ook bij IGG vraag zal zijn naar advies. Ook visuele weergave van de aanbestedingsadviezen zou volgens de opdrachtgevers een positieve bijdrage kunnen leveren aan het aanbestedingsadvies.

De meest voor de hand liggende aanbestedingsstrategie en contractvorm kunnen worden bepaald door altijd te denken vanuit het project, proces, partijen en de markt. Aan de hand van een visueel en tekstueel onderbouwd advies met daarin passende aanbestedingsstrategie en contractvormen kan een advies worden vertaald naar de opdrachtgever. Dat is dan ook het idee van het QuickScan-model. Aan de hand van vragen en antwoorden die

betrekking hebben op de projectkenmerken wordt aan de hand van puntentelling een meest voor de hand liggende aanbestedingsstrategie en contractvorm aangewezen. Er is echter nooit maar één goede methode of één goed contract, het gaat erom wat het best bij een specifiek project past. Dit kan niet aan de hand van een model worden bepaald. Daarom dient het model als input voor een discussie met een opdrachtgever om aan de hand van de uitkomst hiervan tussen opdrachtgever en adviseur te overleggen wat er daadwerkelijk goed bij het project past.

8.2 Discussie

De validiteit van het theoretisch onderzoek dat is gedaan wordt niet in twijfel getrokken, echter kan over de kwaliteit van de resultaten van de enquête worden gediscussieerd. Van de zestien verzonden enquêtes zijn er zes ingevuld ontvangen. Deze zes opdrachtgevers in de bouw vormen maar een zeer kleine groep van alle opdrachtgevers in Nederland, de resultaten hiervan zijn dus niet voldoende voor een onderzoek naar de kennis en ervaring van opdrachtgevers in de bouw in het algemeen. De enquête heeft echter wel voldoende resultaten opgeleverd om een conclusie te trekken binnen de “kenniskring” van IGG.

In de aanleiding is een aantal stellingen genoemd die betrekking hebben op opdrachtgevers in de bouw. Op basis van de resultaten van de enquête kan de stelling “Het valt op dat een opdrachtgever al in een vroeg stadium een aanbestedingsvoorkeur en een voorkeur voor een contractvorm heeft” worden bevestigd. Er werd echter ook gezegd dat deze aanbestedingsvoorkeur al is bepaald voordat er specifieke projectkenmerken bekend zijn maar naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan dit in twijfel worden gebracht. De respondenten hebben aangegeven veelal op basis van regelgeving, beleid en projecteigenschappen een keuze te maken. De stelling dat een opdrachtgever zo snel mogelijk kostenzekerheid wenst kan wel worden bevestigd.

Verder kan er aan de hand van een vast aantal vragen of speerpunten een strategie en contract worden aangewezen. Deze kan echter nooit honderd procent accuraat zijn en er moet altijd - bijvoorbeeld aan de hand van een discussie - een definitieve strategie en definitief contract worden bepaald. Vooraf was er de intentie om de Aanbestedingswet 2016 - inclusief innovatiepartnerschap - mee te nemen in het onderzoek. Op het moment van onderzoeken was er echter te weinig informatie beschikbaar, waardoor deze niet is opgenomen in het QuickScan-model. Dit heeft als gevolg dat het model mogelijk snel aangevuld moet worden om het model recent te houden.

8.3 Aanbevelingen

Ten eerste, onderzoek naar ervaring en kennis van aanbesteden en contracteren onder opdrachtgevers kan zo omvangrijk zijn dat er een apart onderzoek naar moet worden gedaan. De doelgroep en resultaten van dit onderzoek zijn te klein om op dit gebied een valide uitspraak te kunnen doen.

Verder is de eerste stap na afronding van de eerste versie van het model, het toepassen in de praktijk. Hiervoor dienen daadwerkelijke projecten ingevoerd te worden in het model om vervolgens het resultaat te overleggen met een opdrachtgever en aan de hand van de discussie die op gang komt een definitieve aanbestedingsstrategie vast te stellen. Het model zal zich in de praktijk moeten bewijzen. Na het opdoen van ervaring met het model kan het waar nodig worden aangepast om een beter resultaat te verkrijgen. Daarnaast blijven wetgeving en trends zich ontwikkelen, denk aan de Aanbestedingswet 2016. Om het model recent - en dus bruikbaar - te houden zullen zowel de vragen als antwoorden en uitkomsten met regelmaat moeten worden bijgewerkt aan de herziende regelgeving en ontwikkeling van trends en markt.

Als laatste kan het QuickScan-model wellicht eens om worden gezet in een applicatie voor een mobiel toestel of tablet. Zo zou het model op locatie, samen met opdrachtgever en adviseur, kunnen worden ingevuld en kunnen de resultaten meteen worden besproken.

9 BIBLIOGRAFIE

- Aanbestedingsadviesgroep. (2016, maart 4). *Aanbesteding*. Opgehaald van Aanbestedingsadviesgroep.nl: <http://www.aanbestedingsadviesgroep.nl/aanbesteding.html>
- Baarda, D. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D., & de Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en technieken*. Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bedrijfsgebouw. (2016, maart 29). *Turnkey-bouwen*. Opgehaald van bedrijfsgebouw.info: <http://www.bedrijfsgebouw.info/plan-van-aanpak/turnkey-bouwen/>
- Ensie. (2016, april 29). *Contract*. Opgehaald van Ensie: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/contract>
- Ergün, H. (2015). *Factsheet Aanbestedingswet: Overzicht belangrijkste wijzigingen*. InQuest.
- Europeseaanbestedingen. (2016, maart 6). *Concurrentiegericht Dialoog*. Opgehaald van Europeseaanbestedingen.eu: http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/aanbestedingsprocedures/concurrentiegericht_dialoog
- Europeseaanbestedingen. (2016, maart 24). *Uitvoeringsregels inkoop en aanbesteden delfland*. Opgehaald van Europeseaanbestedingen.eu: http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/download/common/html/uitvoeringsregels_inkoop_en_aanbesteden_delfland.doc.html
- Grontmij. (2012). *Contractvormen, hoe kies ik het juiste contract?* Grontmij.
- Herber, P. (2013, augustus 22). *Garanties in de bouw*. Opgehaald van STABU: <http://www.stabu.org/garanties-in-de-bouw/#.Vvae3OLhDIU>
- Juncker, J. (2015). *Gedelegeerde verordening (EU) 2015/2170*. Brussel: Europese Unie.
- KennisCentrum PPS. (2006). *Aanbestedingsstrategie*. Pianoo.
- Kennisportal Europese aanbesteding. (2016, februari 24). *europeseaanbesteding.eu*. Opgehaald van Opdrachten onder de drempel: http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/aanbestedingsprocedures/aanbesteden_onder_de_drempel
- Koenen, I. (2016, maart 2). Controle op aanbestedingsregels rigide en doorgeslagen. *Cobouw*.
- Kuperus, G. (2013, maart 21). *De Aanbestedingswet 2012 in de praktijk*. Opgehaald van inkoopvandaag.nl: <http://www.inkoopvandaag.nl/inkoopexpert/artikelen/142-de-aanbestedingswet-2012-in-de-praktijk-deel-2>
- Linthorst, M. (2004). *Aandacht besteden aan aanbesteden*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Moleman, E. (2007). *Bouworganisatievormen op maat*. Nieuw-Vennep: Amsterdam School of Real Estate.
- Moonen, J. (2016). *Contracteren en aanbesteden in bouw en infrastructuur*. Houten: Spectrum.
- Nederhoed, P. (2011). *Helder Rapporteren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- NEVI. (2015). *Wat verstaan we onder overheid?* NEVI.
- Olson, D., & Courtney, J. (1999). *Decision Support Models and Expert System*. Dame Pubns.
- Pianoo. (2006). *Aanbestedingsstrategie*. KennisCentrum PPS.
- Pianoo. (2015). *Aanbestedingswet 2012*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/regelgeving/aanbestedingswet-2012>
- Pianoo. (2016, maart 25). *Aanbestedingsplicht*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/aanbestedingsplicht>
- Pianoo. (2016, maart 23). *Concurrentiegericht dialoog*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/bijzondere-europes-3>
- Pianoo. (2016). *Europese standaardprocedures*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/europese-standaardpr>

- Pianoo. (2016, april 29). *Mag of moet ik de opdracht in percelen splitsen?* Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/mag-of-moet-ik-opdracht-in-percelen-splitsen>
- Pianoo. (2016, Maart 6). *Nationale procedures*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/nationale-procedures#enkelvoudigeonderhandseprocedure>
- Pianoo. (2016, maart 6). *Onderhandelingsprocedure*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/bijzondere-europes-1>
- Pianoo. (2016, maart 25). *opstellen (sub)gunningscriteria*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/opstellen-subgunningscriteria#wanneerlaagsteprijswanneeremvi>
- Pianoo. (2016, maart 6). *Prijsvraag voor ontwerpen*. Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/bijzondere-europes-4>
- Pianoo. (2016, maart 4). *Wat is inkopen?* Opgehaald van Pianoo.nl: <https://www.pianoo.nl/metrokaart/wat-is-inkopen>
- Plattel, H. (2016). *Aanbestedingswet 2016: Belangrijkste wijzigingen en voordelen*. Pro Mereor Inkoopkenniscentrum.
- PSI-inkoop. (2015). *Belangrijkste wijzigingen aanbestedingswet 2016*. Rotterdam: PSI-inkoop.
- Regieraad Bouw. (2005). *Aanbestedingsregels moeten innovatie bouw stimuleren*. Zoetermeer: Regieraad Bouw.
- Regieraad Bouw. (2007). *Opdrachtgevers aan het woord*. Gouda: Regieraad Bouw.
- Rijksoverheid. (2012). *Aanbestedingsreglement Werken 2012*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Rijksoverheid. (2015). *Europese regelgeving voor aanbestedingen*. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/inhoud/europese-regelgeving-aanbestedingen>
- Roelofs, B., & Reinderink, H. (2005). *ONRI Bouworganisatie- en contractvormen*. Den Haag: Drukkerij Zeeland.
- Scribbr. (2015, november 11). *Welke bronnen kan ik in mijn scriptie gebruiken?* Opgehaald van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/bronvermelding/welke-bronnen-kan-ik-mijn-scriptie-gebruiken/>
- Scribbr. (2016, maart 3). *Overzicht van onderzoeksoorten*. Opgehaald van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/category/onderzoeksmethoden/>
- Siebers, M. (2014). *Aansprakelijkheid van de nevenaannemer die het retentierecht inroept*. Tilburg: Tilburg University.
- Streefkerk, P., & Ploos van Amstel, W. (2009). *Inkoop*. Amersfoort: Pearson Education Benelux.
- Telgen, J. (1998). *Voordelen van de EU-aanbestedingsrichtlijnen*. Tender nieuwsbrief.
- Van Zanten Raadgevende ingenieurs. (2013). *Visie op aanbesteden en contracteren*. Den Haag: ZRi.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2016, februari 16). *Aanbesteden*. Opgehaald van VNG.nl: <https://vng.nl/onderwerpenindex/recht/aanbesteden>
- Vrijhoef, R., Kuhlmann, M., Kuijpers, P., de Lange, P., van der Klauw, M., & Visscher, K. (2013). *Op weg naar de goede vraag*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Weebers vastgoedadvocaten. (2016, maart 6). *Opdrachtgevers*. Opgehaald van Vastgoed-advocaten.nl: http://www.vastgoed-advocaten.nl/opdrachtgevers/overheid_en_semioverheid
- Well-Stam, van, D. (2016, maart 5). *6 redenen om waarom aanbesteden ook kansen biedt*. Opgehaald van Twynstragudde: <http://www.twynstragudde.nl/content/6-redenen-om-waarom-aanbesteden-ook-kansen-biedt>

10 AFKORTINGENLIJST

Afkorting	Definitie
EMVI	Economisch Meest Voordelige Inschrijving
RVB	Rijksvastgoedbedrijf
HvA	Hogeschool van Amsterdam
B&R	Braaksma & Roos Architectenbureau
PvE	Programma van Eisen
ONRI	De Orde van Nederlandse Raadgevende Ingenieurs, nu: NLingenieurs
DBM	Een Design, Build en Maintain contract
DBMO	Een Design, Build, Maintain en Operate contract
DBFMO	Een Design, Build, Finance, Maintain en Operate contract
DBFMOO	Een Design, Build, Finance, Maintain, Operate en Own contract
BFMOO	Een Build, Finance, Maintain, Operate en Own contract
DNR 2011	De Nieuwe Regeling 2011
UAV 2012	Uniforme Administratieve Voorwaarden voor de uitvoering van werken en van technische installatiewerken 2012