



Leidende principes voor een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in 2020

Versie: 1.0 - 21 april 2016

Vijf hoofdprincipes

- 1. We kijken met trots en plezier naar de opgave en dragen dat ook uit.**
- 2. De aanbestedingsvorm en de gekozen manier van samenwerking zijn gericht op het doel van de opgave.**
- 3. De concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen.**
- 4. We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's, en handelen daar ook naar.**
- 5. De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen.**

Leeswijzer

Het onderschrijven van deze vijf leidende principes en hun concrete uitwerking is de eerste stap om te komen tot een praktische en zichtbare beweging naar een goede onderlinge samenwerking en oplossingen voor de problemen van nu. De leidende principes kennen vijf thema's: human factors, tenderen, EMVI, risico's en prijsvorming. Elk thema kent dezelfde opbouw en uitwerking. Eerst wordt het leidende hoofdprincipe benoemd en kort toegelicht. Vervolgens wordt het principe inhoudelijk gemotiveerd onder de noemer 'waarom willen we dit?'. Daarna worden werkprincipes benoemd die in beginsel wederkerig en generiek zijn. Ze zijn daarmee richtinggevend maar niet dwingend. Onderschrijving van de leidende principes houdt de toezegging in om deze principes zo veel mogelijk waar te maken op de manier die past bij de organisatie in kwestie.

Achtergrond

In 2015 hebben verschillende leden van het Opdrachtgeversforum en Bouwend Nederland met elkaar gesproken over een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Beide partijen streven er elk naar succesvolle projecten te realiseren. Opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn partners in de totstandkoming en het beheer van gebouwen, netwerken van infrastructuur en objecten daarin en onze (gebouwde) omgeving. Dit gebeurt op basis van zakelijke afspraken met korte of langere looptijd. Daarbij worden partijen geconfronteerd met risico's en onverwachte gebeurtenissen, waarop zij in meer of mindere mate sturing (kunnen) zetten. Tijdens de aanbesteding en bij de start van een project is het van groot belang hierover heldere en concrete afspraken te maken. Als dit niet gebeurt, leidt dit tijdens de looptijd tot veel gespreksstof, conflicten en claims. De gedachte ontstond dat het onderkennen en erkennen door partijen gezamenlijk moet gebeuren op basis van vertrouwen, openheid en transparantie.

De financieel-economische crisis heeft een zwaar stempel gedrukt op de gehele bouwsector. Naast de gevolgen van deze crisis hebben een paar projecten bovendien een stevige wissel getrokken op de draagkracht en continuïteit van diverse bedrijven. Met deze noties in het achterhoofd zijn partijen rond de tafel gaan zitten om de onderlinge samenwerking te bespreken en mogelijk op een andere leest te schoeien. Er is sprake van een grote onderlinge afhankelijkheid, die de deelnemers aan het overleg wensen in te vullen met (h)erkenning van maatschappelijke belangen (rollen en taken overheid, besteding van publieke middelen e.d.) en bedrijfseconomische belangen (zoals continuïteit, rendement, werkgelegenheid). Zij willen dit baseren op wederzijds respect en gelijkwaardig partnerschap. Hoe komen we tot voor iedereen succesvolle projecten?

Er zijn gezamenlijk voor vijf thema's (Human factors, Tenderen, EMVI 2.0, Risico's en Prijsvorming) 'leidende principes' opgesteld. Deze principes zijn een gezamenlijk initiatief om te komen tot een praktische en zichtbare beweging naar een goede onderlinge samenwerking en oplossingen voor de problemen van nu. Praktisch, omdat ze richtinggevend zijn voor gedrag en toepasbaar zijn op alle soorten contracten en projecten. Zichtbaar, omdat alle opdrachtgevers en opdrachtnemers in de gehele keten concrete acties en activiteiten kunnen ondernemen die snel tot resultaten leiden. Hierbij is aansluiting gezocht bij het initiatief van Rijkswaterstaat om in samenspraak met een brede groep opdrachtnemers een nieuwe *Marktvisie* op te stellen. De leidende principes maken dan ook onderdeel uit van deze *Marktvisie*.

Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de leidende principes 'waar te maken'. De leidende principes zijn het begin van een beweging om het samenwerkingsproces steeds verder te verbeteren. Belemmeringen worden in regulier overleg tussen publieke aanbesteders en marktpartijen steeds samen opgelost en worden gezien als een kans om de samenwerking in het realiseren van de opgaven beter te maken. Het is daarom zaak dat zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers vanaf nu elke mogelijkheid benutten om de leidende principes daadwerkelijk toe te passen. De principes werken door in de keten: tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, en tussen diens comakers en leveranciers.

Thema: Human Factors

We kijken met trots en plezier naar de opgave en dragen dat ook uit

We streven met onze samenwerking in de gehele keten naar een succesvol project en trots, vakmanschap en plezier in ons werk. De basis daarvoor ligt in het elkaar kennen en weten te vinden, het begrijpen van elkaars intenties en verwachtingen, het waarderen van elkaar en het hebben van vertrouwen in wat we doen.

Waarom willen we dit?

Het functioneren van een team is cruciaal voor het verloop en succes van het project. Elkaar kennen draagt bij aan een succesvol project en elkaar ontmoeten geeft gelegenheid voor gesprek en een toets op de projectdoelen en op de onderlinge match. Dit geldt voor alle partijen in de keten die samen nodig zijn voor een succesvol project.

Indien beslissers elkaar persoonlijk kennen kan snel en effectief worden bijgestuurd. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project wordt afgewogen tot op welk niveau de kennismaking nodig is om in de toekomst bij escalaties niet voor het eerst contact te hebben, maar elkaar al persoonlijk te kennen. Op tijd, snel en veilig een probleem dat buiten het mandaat van een projectteam valt laten beslechten op een hoger niveau, voorkomt erger en bevordert het oplossen van knelpunten.

Het selecteren van medewerkers en teams op de aard en omvang van het project en op passende skills, ervaringen en gelijkwaardige bevoegdheden is essentieel voor een goede samenwerking. Voldoende eigen kennis bij aanbesteders en gegadigden vereenvoudigt, vergemakkelijkt en maakt de samenwerking betrouwbaarder, dient het lange termijn belang en bevordert eenheid in projectcultuur. Het gebruik van dezelfde (projectmanagement)methoden bespreken we bij de start van een project en maakt de samenwerking eenvoudiger, gemakkelijker en betrouwbaarder. Indien ingehuurd moet worden, wordt ervoor gezorgd dat teamleden gelijkgericht worden aan doelen, cultuur en kernspelers uit de eigen organisaties in het team.

Onze resultaten en prestaties maken we zichtbaar met alle partijen in de keten en vormen een stimulans voor verbetering en het delen van succes.

Wat gaan we doen om het waar te maken?

1. Elkaar voor aanvang (en na de gunning) van het project ontmoeten op hoger (directie-) niveau, voor een wederzijdse kennismaking, oriëntatie op de specifiek kenmerken van het project en de wijze van samenwerken.
2. Duidelijke afspraken maken over hoe we discussies en (dreigende) conflicten bewust, op tijd en langs de juiste lijnen escaleren bij de start van een aanbesteding en bij de start van de uitvoering van het project. Daarmee houden we discussies en (dreigende) conflicten onder controle.
3. De selectie van projectleiders en/of teams baseren op het type opdracht/project en de gewenste kennis/vaardigheden.
4. Teamleden en projectteams voor aanvang van het project laten kennismaken.
5. De mandaten in de projectteams gelijkwaardig laten zijn.
6. Communiceren over en/of wederzijds invloed kunnen uitoefenen op de teamsamenstelling en op personele wisselingen tijdens de uitvoering van het project op hoger (directie)niveau.
7. Tijdens het project minstens één review uitvoeren op directieniveau op de zachte kant van teamchemie, samenwerking en proces.
8. Waar mogelijk kiezen voor dezelfde projectmanagement methoden.
9. Voldoende eigen kennis hebben en zo min mogelijk gebruik maken van externe inhuur in de projectteams.

Thema: Tenderen

De aanbestedingsvorm en de gekozen manier van samenwerking zijn gericht op het doel van de opgave

Het fundament voor een goede samenwerking en een succesvol project wordt in de aanbesteding gelegd. Factoren die hiervoor een bedreiging vormen, worden tijdens de aanbesteding besproken, begrepen en daadwerkelijk opgelost.

Waarom willen we dit?

Openheid en een uitwisseling van informatie leidt tot een goed begrip over elkaars verwachtingen, belangen, doelen, risico's, zorgen en onzekerheden. Dit is essentieel is voor de kwaliteit van de inschrijvingen en een correcte beoordeling. De basis hiervoor wordt in een pre-competitieve fase gelegd door het verzamelen van ideeën en inzichten van de markt en die te betrekken in keuzes over de scope van een project, de aanbestedingsvorm, de gewenste samenwerkings- en contractvorm, de risico verdeling en gevraagde zekerheden (zoals (bank)garanties). Hierdoor sluit de uitvraag, de contractvorm en het aanbestedingsproces aan bij de aard, omvang en complexiteit van de opgave en kan voldoende ruimte worden gelaten voor vernieuwing en innovatie.

Iedereen is gebaat bij voorspelbaarheid van het selectieproces en de beschikbaarheid van voldoende betrouwbare informatie tijdens de aanbesteding. Het leidt tot realistische en weloverwogen inschrijvingen. Voor de aanbesteder zorgt dit tot een betrouwbare doorlooptijd richting (politieke) opdrachtgever en voor gegadigden zorgt het voor een optimale voorspelbaarheid van personele inzet en transactiekosten. De financiële investering die marktpartijen tijdens de aanbesteding moeten doen, is proportioneel aan omvang, complexiteit en het verdienpotentieel van het project.

Wat gaan we doen om dit waar te maken?

1. Gedurende de aanbesteding of selectie van een opdrachtnemer op basis van openheid, vertrouwen en wederkerigheid met elkaar omgaan.
2. (Elkaar laten) bijdragen aan de vertaling van de opgave naar een passende uitvraag in omvang en vorm.
3. Aanbieden van een transparant selectieproces en voldoende betrouwbare informatie tijdens de aanbesteding.
4. Vanaf het begin aandacht besteden aan de vraag welke kwaliteit, ervaring, capaciteit etc. van opdrachtgever en gegadigde noodzakelijk is om de opdracht naar behoren uit te voeren en om de risico's te dragen die aan de opdracht zijn verbonden.
5. Vertalen van de uitvraag in een serieuze en realistische inschrijving. Een inschrijver trekt zich tijdig terug als de uitvraag zijn capaciteit te boven gaat, ook als de inschrijver niet in staat is om de opdracht op een verantwoorde manier (met inschakeling van onderaannemers) uit te voeren.
6. Inzicht geven in en overleg over de planning van aanbestedingen.
7. Inhoudelijke en tijdige toelichting op de inschrijving en gunningsbeslissing met een goede balans tussen vertrouwelijkheid en openheid.

Thema: EMVI 2.0

De concurrentie is gebaseerd op de juiste variabelen

De keuze in selectie en gunningscriteria moet leiden tot een goede afweging tussen prijs en kwaliteit, waarbij opdrachtnemers zich daadwerkelijk kunnen onderscheiden op kennis, kunde en kwaliteit voor een passende prijs.

Waarom willen we dit?

Het uitgangspunt is om kwaliteit relatief zwaar te laten meewegen. Om echt onderscheidend te zijn op kwaliteit, is een beperkt aantal selectie- en gunningscriteria wenselijk. Een te groot aantal criteria maakt het onderscheidend vermogen op het gebied van kwaliteit kleiner, waardoor partijen eerder geneigd zijn om toch op prijs te concurreren. Indien de beoordelingssystematiek onvoldoende onderscheidend is en de kwaliteit relatief onvoldoende meeweegt, zal de prijs alsnog de doorslaggevende factor voor gunning blijven. Dit is een ongewenste situatie indien juist de kwaliteit de doorslag zou moeten geven.

Sommige criteria zijn niet geschikt om als variabele voor concurrentie gebruikt te worden, zoals bijvoorbeeld de toedeling van risico's en veiligheid. Bij concurrentie op dergelijke variabelen kan het zijn dat gegadigden gedwongen worden onevenredige risico's op zich te nemen. Dit is voor zowel de aanbestedder als gegadigde niet doelmatig en rendabel en vormt een bedreiging voor het succes van het project.

Het werken met plafondprijzen maakt dat gegadigden mogelijk niet proportioneel concurreren door zoveel mogelijk kwaliteit in de plafondprijs aan te bieden. Door het prijsdeel binnen de (EMVI) beoordeling passend te maken bij de (financiële) randvoorwaarden van de opgave, wordt ongewenste concurrentie die de haalbaarheid van de inschrijving ter discussie stelt verminderd.

Wat gaan we doen om dit waar te maken?

1. EMVI proportioneel toepassen in relatie tot de omvang en complexiteit het project.
2. Gebruik van een objectieve beoordelingssystematiek waarbij het uitgangspunt is dat maximaal onderscheidend gescoord wordt op het gebied van kwaliteit.
3. Voorkomen van het gebruik van meer dan vijf kwaliteitscriteria bij een EMVI beoordeling.
4. Geen gebruik maken van elementen die niet geschikt zijn om te scoren in EMVI, zoals bijvoorbeeld de bereidheid van een inschrijver om extra risico te accepteren.
5. Een genuanceerde afweging maken voor het gebruik van een intelligent EMVI systeem versus plafondprijzen of minimumprijzen.
6. De inschrijvingskosten beperken door in een vroeg stadium te selecteren en geen onnodige informatie te vragen en aan te bieden.

Thema: Risico's

We kennen en erkennen elkaars belangen en risico's, en handelen daar ook naar

Het gezamenlijk kennen en erkennen van de risico's op basis van vertrouwen, openheid en transparantie voorkomt conflicten en claims tijdens de gehele looptijd van het contract.

Waarom willen we dit?

Inherent aan de uitvoering van bouwprojecten is dat er sprake is van risico's en dat zich onverwachte gebeurtenissen kunnen voordoen, waarop partijen niet of in beperkte mate sturing (kunnen) zetten. Juist omdat risico's onderdeel zijn van het concurrentiedomein, kan dit leiden tot onderwaardering en onjuist beprijzen van risico's. Het is daarom essentieel dat over belangen, risico's en toedeling van risico's heldere en concrete afspraken worden gemaakt. Uitblijven van deze afspraken kan tijdens de looptijd van het contract tot veel discussie, conflicten, claims en tot schade voor de betrokken partijen leiden.

Onderkend wordt dat er naast gelijkgestemde belangen ook eigen belangen per partner zijn, zoals bijvoorbeeld publiek-bestuurlijke belangen of privaat-commerciële belangen. Het onderkennen en erkennen van belangen en risico's gebeurt door partijen gezamenlijk op basis van vertrouwen, openheid en transparantie. Het gaat hierbij nadrukkelijk ook om het delen van de verwachtingen. Op grond van een deugdelijke inventarisatie kunnen zakelijke afspraken gemaakt worden over de toedeling van de risico's.

Risico's worden gedragen door de partij die deze bij uitstek kan beheersen, respectievelijk de gevolgen kan (be)sturen. De andere partij ondersteunt naar vermogen als professionele partner. Als een risico alleen gezamenlijk beheerst kan worden zou een gezamenlijke risicoallocatie en risicobeheersing moeten prevaleren. Als tijdens de aanbesteding of de voorbereiding van de aanbesteding blijkt dat (een deel) van een risico niet beheerst kan worden, wordt in gezamenlijkheid een passende oplossing gevonden.

Wat gaan we doen om dit waar te maken?

1. Risico's (er)kennen, begrijpen, en in het juiste perspectief plaatsen.
2. Risico's met elkaar delen en bespreken.
3. Risico's toekennen aan de partij die deze bij uitstek kan beheersen, respectievelijk de gevolgen kan (be)sturen. De andere partij ondersteunt naar vermogen als professionele partner.
4. Samen zorgen dat beide partijen de juiste expertise aan boord hebben.
5. Respecteren van de aansprakelijkheid en proportionaliteit zoals bij wet geregeld.

Thema: Prijsvorming

De financiële totstandkoming en afwikkeling van de opgave is doelmatig, rendabel en financieerbaar voor alle betrokkenen

Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen om tot de juiste prijs te kunnen komen. We streven naar reële marges in relatie tot reële risico-opslagen. Opdrachtnemers schrijven niet in als marges niet reëel zijn. Betalings- en garantstellingsregelingen zijn proportioneel en niet onevenredig nadelig voor (één van) de betrokken partijen in de keten.

Waarom willen we dit?

Een juiste prijs is een bepalende factor voor het slagen van een project. Zowel de aanbesteder/opdrachtgever als de inschrijvende partijen hebben invloed op de kwaliteit van de prijsvorming. Daarom is het een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de voorwaarden te scheppen om tot de juiste prijs te kunnen komen. De juiste prijs is het resultaat van een eenduidige en duidelijke uitvraag, het delen van de benodigde informatie, een goede afstemming van verwachtingen en een heldere en verantwoordde toedeling van risico's. Alleen dan kan door de inschrijvende partijen de juiste prijs worden bepaald.

Meer transparantie in de prijzen zorgt voor een eerlijke en toegankelijke markt voor gegadigden. Openheid van zaken draagt bij aan het streven naar reële marges die in verhouding staan tot de risico-opslagen. Gegadigden schrijven niet in als marges niet reëel zijn, betalings- en garantiestellingsregelingen niet proportioneel zijn en/of onevenredig nadelig zijn voor partijen in de keten. Dit werkt alleen als gegadigden tijdig aan de bel trekken en aanbesteders hiervoor open staan.

In de huidige bouwsector is grote behoefte om meer te sturen op werkkapitaal en tijdige betaling in de gehele keten. Afspraken over betalingsregelingen en het nakomen daarvan komen de samenwerking daarom ten goede. Het gebruik van standaardcontracten die zijn gebaseerd op bepaalde modellen maakt dat partijen sneller kunnen acteren en minder kosten maken voor maatwerk. Afwijkingen van de standaarden dienen de doelmatigheid te bevorderen. Om de voordelen van standaardisatie te behouden worden wijzigingen in de standaarden tot een minimum beperkt en worden standaardcontracten alleen doorontwikkeld als daar een gegronde reden toe is.

Wat gaan we doen om dit waar te maken?

1. Voorwaarden creëren voor reële marges die in relatie staan tot reële risico-opslagen.
2. Niet inschrijven als marges niet reëel zijn, betalings- en garantiestellingsregelingen niet proportioneel zijn en/of onevenredig nadelig zijn voor partijen in de keten.
3. Indien de gestelde voorwaarden de kans op reële prijzen verminderen dit tijdig aan elkaar duidelijk maken.
4. Openstaan voor suggesties voor wijzigingen in de voorwaarden.
5. Stellen van betalings- en garantstellingsregelingen die proportioneel zijn en niet onevenredig nadelig zijn voor (één van) de betrokken partijen in de keten.
6. Zorgen voor doelmatigheid in de zuiverheid in de gekozen contractvorm' in plaats van 'mitsen en maren'.
7. Openbaar maken en toelichten van de daadwerkelijke kosten en (eventueel) verschil met initiële opdrachtsom na realisatie van werk.