

Het 'fixed price' principe als aanjager voor een betere samenwerking?

“Het versterken van de samenwerking tussen opdrachtgevers en –nemers door ná gunning verder te onderhandelen”

ir. S.J. (Stephan) Meijers
Werkzaam bij Avivas Adviseurs

ir. R.G.C. (Reinier) Reijnhoudt
Werkzaam bij Avivas Adviseurs

Correspondentie: s.meijers@avivas.nl of kijk www.avivas.nl

Samenvatting

Traditionele contractering veroorzaakt vijandige relaties tussen opdrachtgever en –nemer in de bouwsector. Dit leidt tot claims gedurende de uitvoering door opdrachtnemers, die de transactiekosten voor beide partijen verhogen in de vorm van controle en nalevingskosten. De hoge investeringslasten voor alternatieve contractvormen heeft een aantal gemeenten in Nederland ertoe aangezet te zoeken naar alternatieve oplossingen om samenwerking met opdrachtnemers te vergroten en transactiekosten te reduceren. Door onmiddellijke post-contractuele onderhandelingen te voeren in traditioneel ingekochte projecten trachten zij te dit bereiken. In dit onderzoek zijn vier van dergelijke gemeentelijke projecten bestudeerd om de effecten van deze onderhandelingen in kaart te brengen. Onmiddellijke post-contractuele onderhandelingen omvatten een vergadering tussen opdrachtgever en –nemer direct nadat het project is gegund om tot overeenstemming te komen over een bijgewerkt contract met een vaste prijs en eventuele aanpassingen van het ontwerp. In dit onderzoek zijn zichtbare aspecten van verbeterde samenwerking onderzocht: het effect van de onmiddellijke post-contractuele onderhandelingen op de juistheid van kosteninschattingen vóór de uitvoering, het borgen van productkwaliteit en het verminderen van discussies gedurende de uitvoering. De resultaten laten zien dat de onderhandelingen een positieve invloed hebben op deze effecten omdat deze effectieve risicoverplaatsing en –beheersing stimuleren, ontwerp en planning optimaliseren, een platform voor gezamenlijke probleemoplossing bieden, de opdrachtnemer sleutelpersonen vroeg in het proces betreft en de partijen doelen met elkaar afstemmen. Het resultaat hiervan is dat de behoefte voor verdere discussie en heronderhandelingen weggenomen wordt onder de voorwaarde dat er geen verdere scopewijzigingen zijn. Selectie op basis van de economisch meest voordelig inschrijving (EMVI) laat veelbelovende signalen zien dat het de capaciteit heeft om deze effecten te versterken omdat hierdoor het kennisniveau van opdrachtnemers groter is voordat de onderhandelingen plaatsvinden, waardoor de effectiviteit daarvan vergroot wordt. De resultaten laten zien dat post-contractuele onderhandelingen een interessant middel zijn om met een geringe investering samenwerking tussen opdrachtgever en –nemer te verbeteren en transactiekosten te verlagen.

1. De aanleiding van het onderzoek

Traditionele contractering veroorzaakt vijandige relaties tussen opdrachtgever en –nemer in de bouwsector. Dit leidt tot claims gedurende de uitvoering door opdrachtnemers, die de transactiekosten voor beide partijen verhogen in de vorm van controle en nalevingskosten. In de literatuur wordt ‘partnering’ aangeraden als een concept om vijandige relaties te transformeren naar coöperatieve relaties tussen opdrachtgever en –nemer. Partnering bereikt

dit door de doelen tussen de partijen af te stemmen, kennis van de opdrachtnemer te integreren in het ontwerp en de planning van het project, sleutelpersonen eerder te integreren in het proces en communicatie te verbeteren. Deze aanpak vergt echter een significante investering in het uitwerken van een specifieke inkoopprocedure. Hierdoor wordt het als ongeschikt gezien voor kleine, eenmalige, minder complexe projecten met een lage strategische waarde, gezien de investeringskosten geen uitgebreide coöperatieve aanpak verantwoord. De hoge investeringslasten leiden gemeenten in Nederland ertoe om te zoeken naar alternatieve oplossingen om samenwerking met opdrachtnemers te verbeteren en transactiekosten te reduceren door onmiddellijke post-contractuele onderhandelingen te voeren bij traditioneel ingekochte projecten.

2. Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is uitgevoerd om de effecten van post-contractuele onderhandelingen in kaart te brengen in een aantal gemeentelijke projecten. Het doel van de opdrachtgevers was om samenwerking met de opdrachtnemer te verbeteren en in sommige gevallen gebruik te maken van de kennis van de opdrachtnemer in de laatste fase van het ontwerpproces. Om dit te bereiken hebben we in dit onderzoek gekeken naar zichtbare aspecten hiervan:

- De juistheid van de kostenschattingen vóór de uitvoeringsfase begint,
- Het behouden van productkwaliteit,
- Het verhogen van de bouwbaarheid en
- De aanwezigheid van discussie en heronderhandelingen gedurende de uitvoering.

Data zijn verzameld van vier case studies waar post-contractuele onderhandelingen plaats hebben gevonden. Drie van de vier projecten kunnen beschouwd worden als routineprojecten: zij waren relatief klein en van minder strategische waarde voor de opdrachtgever. Deze projecten, genoemd A, B en C, zijn herinrichtingprojecten van straten binnen de bebouwde kom waarbij kabels en leidingen zijn vervangen. De projecten zagen er als volgt uit.

- Project A: Het project is gegund op basis van de laagste prijs en een bestek. Post-contractuele onderhandelingen zijn gevoerd direct nadat het project is gegund. De projectkosten bedroegen ongeveer €500.000,-
- Project B: Het project is gegund op basis van de laagste prijs en een bestek. Post-contractuele onderhandelingen zijn gevoerd direct nadat het project is gegund. De projectkosten bedroegen ongeveer €600.000,-
- Project C: Het project is gegund op basis van EMVI en een bestek. Partijen werden gevraagd een processchema en RAVA-plan (Risk Assessment and Value Added plan) te maken. Post-contractuele onderhandelingen zijn gevoerd direct nadat het project is gegund. De projectkosten bedroegen ongeveer €300.000,-

Na gunning hebben de partijen onmiddellijk onderhandeld om tot een ‘fixed price’ te komen, waarbij ontwerprisico naar de aannemer werd verplaatst. Het vierde project (D) was een groter project op een drukke plek.

- Project D: Het project is gegund op basis van EMVI en een voorlopig bestek. Inschrijvers werden gevraagd een gedetailleerd proces- en risicomangementplan te maken. De klant had de intentie om in bouwteamvorm de bouwbaarheid van het project te vergoten met de aannemers. De totale kosten voor dit project bedroegen ongeveer €2.500.000,-.

Data voor dit onderzoek werd verzameld door middel van een documentenstudie, centrale evaluaties met opdrachtgever en –nemer en interviews met betrokkenen.

3. De effecten

In dit onderdeel presenteren we de geobserveerde effecten uit de verschillende projecten. De bevindingen laten zien dat post-contractuele onderhandelingen een gezamenlijke planningsperiode in het proces introduceren waarin:

- de doelen van de partijen overeengestemd worden,
- problemen gezamenlijk opgelost worden en
- sleutelpersonen van de aannemer betrokken worden in het planningsproces.

Hierdoor kan er een betere inschatting gemaakt van de kosten van het project en worden risico's beter gedefinieerd en gemanaged. We zien een opmerkelijke vermindering van discussie en heronderhandeling gedurende het uitvoeringsproces.

Overeenstemming van doelen

Het toepassen van post-contractuele onderhandelingen zorgt dat de opdrachtgever en –nemer hun doelen overeen kunnen stemmen. Dit effect wordt in alle projecten bereikt omdat opdrachtgevers gedurende deze onderhandelingen ontwerp- en stagnatierisico's overdragen naar de opdrachtnemer. Hierdoor heeft de aannemer geen belang meer in claims, gezien ze de verantwoordelijkheid dragen voor ontwerpfouten en vertragingen. Deze afspraken zijn vastgelegd in een gewijzigd contract die de post-contractuele onderhandelingen afsluiten.

Het overdragen van deze risico's leidt tot een projectfase waarin de opdrachtnemer een gedetailleerde risicoanalyse maakt en problemen oplost. In eerste instantie hercalculeerde de opdrachtnemer het bestek en legde deze naast de ontwerptekeningen om een beter inzicht te krijgen in het project. In projecten A en B gebeurde dit direct nadat het project was gegund. In projecten C en D hebben de partijen extra ontwerpwerkzaamheden verricht voordat de definitieve calculaties werden gemaakt. In alle gevallen heeft de verantwoordelijke projectleider van de opdrachtnemer het bestek nagekeken. Opmerkelijk is dat de opdrachtnemers de overdracht van ontwerp- en stagnatierisico's niet hebben ervaren als een groot risico. Zoals werd aangegeven door drie van de aannemers: *“Als we alle hoeveelheden in het bestek herberekenen, is het niet echt een risico meer voor ons. We kunnen in dit soort projecten heel precies inschatten hoeveel producten we nodig hebben.”* (beaamd door de projectleiders in projecten A, B en C).

Het resultaat hiervan is dat de opdrachtnemer fouten uit het ontwerp haalt en deze correcties in de kosten verrekend. In project B hebben deze herberekeningen geleid tot een kleine verhoging van de kosten. In projecten C en D zijn de kosten ook verhoogd, al was dit grotendeels te wijten aan de extra ontwerpwerkzaamheden en ontwerpveranderingen die in deze fase nog zijn doorgevoerd. Opmerkelijk is dat in project A de kosten waren gereduceerd door herberekeningen. Dat kwam omdat na herberekening door de aannemer bleek dat de bij de aanbesteding berekende hoeveelheden waren overschat. Daarnaast heeft hij de risico's lager gewaardeerd doordat hij deze goed kon beheersen.

Gedurende de uitvoering waren de opdrachtnemers verantwoordelijk voor de risico's van ontwerp- en stagnatiefouten waardoor ze eventuele afwijkingen zelf moesten betalen (mits er geen wijzigingen werden aangebracht in de scope van het project). In projecten A, B en C gaven opdrachtnemers aan dat afwijkingen insignificant waren. In het ene geval was dit in het

voordeel van de opdrachtgever, de andere keren van de opdrachtnemer. Uiteindelijk waren deze afwijkingen vrijwel in balans. In project D ging het echter niet zo vlekkeloos. Dit project werd uitgevoerd onder hoge tijdsdruk, veel politieke druk en het werk was complexer dan in projecten A, B en C. Het resultaat was dat de bouwfase was gestart alvorens de voorbereidingen compleet waren. Gedurende de uitvoering werden er nog significante scopeveranderingen doorgevoerd die leidden tot het betrekken van nieuwe partijen in het projectgebied en significante wijzigingen in het ontwerp. Het resultaat was dat de kostenindicatie die was opgenomen in de vaste prijsovereenkomst niet accuraat was.

Als gevolg van deze ontwikkelingen was dat in projecten A en B, de opdrachtnemers geen behoefte meer hadden aan het bijhouden van een lijst van wijzigingen en fouten gedurende de uitvoering. Omdat er vanuit de opdrachtgever geen aandacht meer nodig was voor het budget gedurende het uitvoeringsproces (dit was immers al afgedekt in de vaste prijsovereenkomst) werden discussies gedurende de uitvoeringsfase verminderd. Zoals de opdrachtgevers aangaven: *“Het was heel fijn om gewoon aandacht te hebben voor het werk. De kosten waren al uitgewerkt en klaar, dus hoefden we er niet meer over te discussiëren. We konden gewoon ons werk doen en problemen die we tegenkwamen samen oplossen.”* (Projectleider project C). Daarnaast gaven ze aan: *“Het grootste verschil is dat we niet elke week bij elkaar hoeven te komen om de extra kosten te berekenen. Dit heeft ons een hoop discussie en tijd bespaard.”* (Toezichthouder, project B). Een van de aannemers gaf aan: *“We hebben maar twee keer een werkoverleg gehad gedurende het hele proces. Er was geen reden om bij elkaar te komen om problemen te bespreken; we hadden die van te voren al opgelost.”* (Projectleider Project B). In deze projecten observeerden we dat er binnen de scope van het contract weinig tot geen overschrijdingen waren in projecten A, B en C. Zoals de aannemer van project A aangaf: *“We hebben dingen gedaan die we eigenlijk altijd zouden moeten doen. Het enige verschil is dat we nu veel meer gedreven zijn om het te doen, omdat als het fout gaat, wij de enige waren die ervoor moeten betalen.”*

In project C was de vaste prijsovereenkomst niet juist vertaald naar een contract; waardoor er enige verwarring was over de afspraken gedurende de uitvoeringsfase. Dit was vooral ontstaan doordat er bij de overdracht van de aanbestedingsfase naar de uitvoering vanuit de opdrachtgever een nieuwe projectleider op het project werd gezet. Hierdoor waren er inconsistenties in de toepassing van het contract, waardoor de opdrachtgever in eerste instantie een aantal meerwerkclaims had betaald die niet nodig waren. Deze situatie werd echter snel weer rechtgezet met medewerking van beide partijen. Het eindresultaat van dit project was een goedkoper dan verwacht project, ondanks deze inconsistenties.

Gezamenlijke probleemoplossing

De post-contractuele onderhandelingsperiode heeft de opdrachtgever en –nemer een platform gegeven om de projectrisico's te heranalyseren, waardoor er een meer gedetailleerde inschatting van deze risico's werd gemaakt. In alle projecten hebben we gezien dat de partijen doelbewuste risicoverdelingen maakten, waarbij men geprobeerd heeft de risico's te plaatsen bij de partij die deze het beste kon dragen. Dit is met wisselend succes toegepast in de bestudeerde projecten. Gedurende de onderhandelingen hebben de partijen de risico's in het project besproken en samen strategieën ontwikkeld om hier mee om te gaan. Hierdoor hebben de partijen het proces geoptimaliseerd, een aantal van de risico's overgedragen naar de andere partij, budget beschikbaar gesteld voor een aantal risico's en in sommige gevallen is zelfs het project of deel van de planning aangepast door nieuwe inzichten die gedurende dit proces naar boven komen. De kennis van de aannemer heeft hier in grote mate aan bijgedragen. De risicoverdeling in de projecten was als volgt:

- In project A heeft de aannemer alle risico's afgeprijsd. Het enige risico dat nog bij de opdrachtgever bleef was het risico op grondvervuiling. De opdrachtgever zou dus bij eventuele verontreiniging van de huidige grond moeten betalen voor de schoonmaak.
- In project B hebben de partijen de risico's gezamenlijk bestudeerd. Er was onzekerheid over de staat van een rioolpijpverbinding die men niet kon bekijken omdat deze omhuld was in beton. De inschatting was dat optreden van dit risico ongeveer 10% van het totale projectbudget was. De partijen hebben een gezamenlijke inschatting gemaakt hiervoor en dit opgenomen in de kostenraming van het project.
- In project C heeft de opdrachtnemer een actieve rol genomen in het voorkomen van het risico dat boomwortels het bouwproces zouden verstoren of het eindproduct zouden beschadigen. Dit hebben ze bereikt door een ander wegontwerp voor te stellen.
- In project D heeft de opdrachtnemer het omgevingsmanagement overgenomen. Ze hebben een uitgebreid omgevingsmanagementplan ontwikkeld om toegang tot het trein- en busstation te garanderen voor reizigers, de tijdelijke fietsenstalling te beheren en ondernemers in de directe omgeving van het project te betrekken.

De data laten zien dat deze risicoanalyse ertoe leidt dat de partijen een meer accurate kostenraming van het project kunnen maken. Doordat de opdrachtnemer betrokken wordt bij de risicoanalyse worden er meer risico's ontdekt en kan hiermee rekening gehouden worden. Het oorspronkelijke ontwerp ontwikkeld door de opdrachtgever in project C nam bijvoorbeeld het risico van schade of stagnatie door boomwortels niet in acht. Langs het gehele projectgebied stond een rij bomen met grote wortels die werkzaamheden konden verstoren of het product op termijn konden beschadigen. De aannemer heeft een ontwerp ontwikkeld om dit te vermijden en heeft hierbij zelfs de bouwkosten kunnen reduceren door hier op een slimme wijze het afvoersysteem in te verwerken. In project B werd het duidelijk dat er een groot risico was dat er een rioleringspijp vervangen moest worden die was omhuld in beton. De partijen hebben samen berekend wat eventueel optreden van dit risico zou kosten, en daarmee kon de opdrachtgever haar budget hierop voorbereiden. Het resultaat hiervan was dat er gedurende de uitvoering, toen inderdaad bleek dat deze rioleringspijp vervangen moest worden, dat er geen discussie nodig was. De partijen waren er immers op voorbereid. Uiteindelijk waren de inschatting van de kosten van deze risico's vrij accuraat, waar alleen kleine afwijkingen van de ramingen waren geconstateerd in projecten A, B en C.

In project D verzuimde de partijen echter om het grootste risico te bespreken, namelijk de werkzaamheden die derden nog moesten verrichten in het projectgebied. Ze hadden geen strategie ontwikkeld om hiermee om te gaan en doordat het project onder tijds- en politieke druk moest worden uitgevoerd, is men haastig begonnen met de uitvoering. Toen er op een later moment gedurende de uitvoering derden werden betrokken bij het project, kwamen er ontwerpconflicten aan het licht met de objecten die al waren uitgevoerd. Het beton van het plein was bijvoorbeeld al gestort, toen een andere partij aangaf dat ze die ruimte nodig hadden om een fundering te plaatsen voor het busstation. Daarnaast konden bepaalde producten niet op tijd geleverd worden omdat derden te laat werden betrokken. Zo konden de reizigersinformatiesystemen pas een aantal maanden nadat de werkzaamheden klaar waren, geplaatst worden. Dit zorgde voor vertraging. Het late betrekken van deze partijen leidde tot veel scope- en planningswijzigingen waardoor de effecten van de risicoanalyse verwaarloosbaar werden. Het resultaat was een proces waarin er 137 meerwerkopdrachten zijn verleend, waarvan het gros door de opdrachtgever zijn aangedragen. De partijen zijn als reactie hierop teruggegaan naar de traditionele rolverdeling waarin er wekelijks werd gediscussieerd over kostenwijzigingen (meerwerkclaims).

Betrekken van sleutelpersonen

De bestudeerde projecten laten zien dat er gedurende post-contractuele onderhandelingen ruimte is om de kennis van de opdrachtnemer toe te passen om het geplande bouwproces te verbeteren. De opdrachtnemers hebben dit bereikt door hun verantwoordelijke projectleiders te betrekken in de onderhandelingen. Hierdoor konden ze slimmere oplossingen voor het proces ontwikkelen. Bijvoorbeeld, in projecten B, C en D werden gedurende de onderhandelingen de faseringsplannen besproken en verbeterd door de projectleiders van de opdrachtnemers. In projecten C en D werd dit verwacht. Er was immers gevraagd aan de aannemers om in het kader van gunning op EMVI een faseringsplan te ontwikkelen. In project B was dit echter niet het geval. Toch werd het in dit project gedurende de onderhandelingen duidelijk dat de fasering een probleem zou kunnen worden. Het was immers een 1000 meter lange straat zonder zijstraten die heringericht moest worden. De opdrachtnemer heeft hiervoor een proces ontwikkeld om er zeker van te zijn dat, ondanks de werkzaamheden, alle inwoners hun huizen konden bereiken. In alle drie de projecten werd het faseringsplan in detail doorgenomen gedurende de onderhandelingen.

In projecten A en B werd door de opdrachtnemers gesuggereerd om materialen binnen het project te hergebruiken. In beide projecten werd door de opdrachtnemer gesuggereerd om de grond te hergebruiken binnen het project. In project A werd ook deel van de klinkers hergebruikt. In beide gevallen heeft dit de opdrachtgever geld bespaard. Drie van de projectleiders gaven aan dat deze wijzigingen te danken waren aan een andere visie van de opdrachtnemer op het project. Zoals de aannemer in project B aangaf: *“Een aannemer kijkt anders naar zo’n project, omdat hij zes maanden in de modder staat om het uit te voeren!”*.

Herontwerp lijkt te worden gestimuleerd door selectie op basis van kwaliteit (in de vorm van EMVI). In projecten C en D observeerden we dat dit de opdrachtnemers stimuleert een plan te ontwikkelen om het project effectiever uit te kunnen voeren. Zo kunnen zij aan de opdrachtgever bewijzen dat zij hoogwaardige kennis van het project en de omgeving hebben en hebben zij meer kans om geselecteerd te worden als partner. Dit betekent dat deze opdrachtnemers aan de onderhandelingen beginnen met meer kennis over het project en deze daardoor ook effectiever kunnen uitvoeren. In project C zagen we bijvoorbeeld dat de opdrachtnemer al een faseringsplan had ontwikkeld om te garanderen dat de inwoners van het projectgebied zo min mogelijk overlast zouden ervaren. In project D werd er een uitgebreid omgevingsmanagementplan ontwikkeld door de opdrachtnemer om er zeker van te zijn dat forenzen zo min mogelijk overlast zouden ervaren van de werkzaamheden en dat zij gedurende het hele proces het station konden bereiken. Dit werd toegelicht door de projectleider van de opdrachtnemer van project C: *“Nou, om een aanbesteding met een hoge kwaliteitsscore te winnen hebben we ons uitvoerend team naar de plek van het project gestuurd om met de projectomgeving te bestuderen. Deze mannen kijken anders naar een dergelijk project en ontwikkelen op die manier oplossingen die we in een ‘normale’ aanbesteding niet zouden doen.”*. Dit werd door de opdrachtgever bevestigd: *“Normaal heeft de opdrachtgever een opstarttijd nodig om te wennen aan het project. Nu, met deze onderhandelingen zag ik dat hij vanaf het begin alles wist. Hij kon op zijn top werken vanaf dag één.”* (Projectleider, project C). In project D had de opdrachtnemer het ontwerp van een bezinkbassin dat onder het plein werd gebouwd verbeterd. De opdrachtgever had hier een duur ontwerp voor ontwikkeld. De opdrachtnemer had het ontwerp verbeterd en vereenvoudigd gedurende de onderhandelingen. De nieuwe oplossing kostte de helft waardoor de opdrachtgever geld heeft bespaard.

4. Discussie van de effecten

De resultaten laten een opmerkelijke verandering zien in de manier hoe opdrachtgever en –nemer gedurende het bouwproces met elkaar omgaan, als de onderhandelingen die normaliter gedurende het uitvoeringsproces plaatsvinden worden teruggedrongen tot een enkele onderhandelingsperiode direct na gunning van het project. Tijdens dergelijke onderhandelingen kunnen beide partijen belangen en doelen met elkaar afstemmen, door bepaalde risico's over te dragen en af te prijzen. Daarnaast wordt er in deze periode een meer accurate inschatting gemaakt van de kosten van het project door middel van herontwerp, procesoptimalisatie en gezamenlijke risicoanalyse.

Hoewel in drie van de bestudeerde projecten de onderhandelingen in principe zijn gevoerd om een beter inzicht te krijgen in de kosten van het project en om dit vervolgens vast te zetten in de vorm van een 'fixed price' overeenkomst, werd het gedurende het onderzoek duidelijk dat de interactie tussen de partijen wijzigde.

De onderzoeksresultaten laten zien dat post-contractuele onderhandelingen na de gunning van een project leiden tot een vermindering van de gevolgen van vijandige relaties tussen opdrachtgever en –nemer. Het leidt tot minder discussie gedurende uitvoering, vergrote nauwkeurigheid van kosteninschattingen vóór de bouw en kan in sommige gevallen leiden tot vergrote product- en proceskwaliteit. Het ultieme effect is dat transactiekosten worden verlaagd voor zowel opdrachtgever als -nemer.

De extra onderhandelingen die gevoerd moeten worden om tot een 'fixed price' te komen scheppen het beeld dat er sprake is van hogere transactiekosten; er wordt immers een extra laag aan onderhandelingen toegevoegd aan het aanbestedingsproces. De resultaten laten echter zien dat deze onderhandelingen een investering zijn die opdrachtgever en -nemer kosten besparen gedurende de uitvoering van het project. De volgende paragrafen gaan hier op in.

Problemen worden opgelost voordat er met de uitvoering wordt begonnen

“We doen nu eigenlijk dingen die we altijd zouden moeten doen, alleen zijn wij nu degene die opdraaien voor de kosten, dus moeten we het goed doen” – Projectleider opdrachtnemer

Doordat opdrachtgever en –nemer aan tafel zitten om het ontwerp door te nemen en het samen na te rekenen worden er fouten uit het ontwerp, bestek of het geplande uitvoeringsproces gehaald. De kennis van beide partijen worden op deze wijze toegepast in het ontwerp en de voorbereiding van het werk. Het oplossen van problemen voordat ze gedurende uitvoering worden ontdekt heeft een aantal voordelen:

- Er zijn meer oplossingsmogelijkheden omdat er geen rekening gehouden hoeft te worden met bestelde materialen en uitgevoerd werk. Hierdoor kan er een betere oplossing geselecteerd worden en worden er minder verspillingkosten gemaakt.
- Er is minder tijdsdruk doordat de planning nog niet is vastgesteld. Er hoeft geen rekening gehouden te worden met een bestaande planning, die kan immers nog aangepast worden in de voorbereidingsfase.
- Er kan gerichter worden gepland en ingekocht, wat verspilling tegengaat.

Wekelijkse bouwvergaderingen worden overbodig

“We hoeven niet meer elke week over de puntjes op de i te spreken, dat is gewoon al gebeurd. We kunnen gewoon ons werk doen, dat werkt veel prettiger in de uitvoering.” – Projectleider Opdrachtgever

Het wekelijks bespreken van wijzigingen in het project wordt gedeeltelijk overbodig. Er worden door beide partijen minder kosten gemaakt doordat kostenoverschrijdingen binnen het geaccordeerde ontwerp en bestek niet meer bijgehouden en besproken worden. De ontwerpverantwoordelijkheid ligt door middel van de onderhandelingen bij de opdrachtnemer waardoor meerkosten op het werk binnen de projectscope gedurende de uitvoering niet meer voorkomen. Uitsluitend bij het optreden van onverwachte gebeurtenissen of door scopewijzigingen van de opdrachtgever worden er nog wijzigingen toegepast. Dit heeft twee effecten:

- Er zijn minder bouwvergaderingen nodig. Het gros van de fouten is er immers al uitgehaald en bovendien zijn eventuele afwijkingen voor rekening van de opdrachtnemer.
- Er zijn aanwijzingen dat er door beide partijen minder transactiekosten worden gemaakt. De opdrachtgever hoeft meerwerkstaten niet meer goed te keuren en eventuele budgetwijzigingen als gevolg hiervan ook niet meer te laten goedkeuren. Daarnaast hoeven beide partijen deze kosten niet te bespreken, wat een aanzienlijke reductie in vergaderkosten met zich meebrengt. Bovendien brengt het verminderen van rekeningen en meerwerkstaten een significante administratieve lastenverlichting met zich mee.

Risico's worden zorgvuldiger beheerst

“Je bent bewuster bezig. En je wordt gedwongen om eens na te denken over de risico's die er in zo'n project zitten” – Projectleider ON

Doordat er in de onderhandelingen risico's worden verschoven naar de opdrachtnemende partij, ontstaat er overleg over de projectrisico's. De projectrisico's worden in kaart gebracht en de partijen kunnen op basis hiervan een inschatting maken welke partij het risico het beste kan beheersen. Dit heeft twee effecten gehad in de onderzochte projecten:

- Ontwerp en stagnatierisico's werden bij aannemers gelegd.
- Grondrisico's (bijvoorbeeld grondvervuiling of de conditie van kabels en leidingen) bleven bij de opdrachtgever.

Door deze bewuste risicoverdeling ontstaan er drie effecten.

- Er is een beter inzicht in de uiteindelijke kosten voor de uitvoering van het project gezien fouten in het ontwerp door de opdrachtnemer worden betaald (wegens de 'fixed price').
- Er is een beter inzicht in de onverwachte risico's die kosten met zich mee kunnen brengen. De opdrachtgever kan middels deze analyse hiervoor geld beschikbaar stellen (door bijvoorbeeld stelposten op te nemen). Dit voorkomt latere discussie indien blijkt dat er inderdaad sprake is van één van deze risico's.
- De opdrachtnemer krijgt dezelfde belangen als de opdrachtgever gedurende de uitvoering van het project: vertragingen voorkomen en risico's goed beheersen.

De opstartkosten worden verminderd

“Aan het begin; de eerste vier weken moet ik er heel veel tijd in steken en na vier weken heeft hij het wel door. Dan loopt die trein een beetje. In dit geval liep die trein direct al.” – Projectleider opdrachtgever

De periode van onderhandelingen heeft het effect dat de opstartkosten bij aanvang van de uitvoering van het project verkort of zelfs weggenomen worden. Dit komt door twee effecten die ontstaan door het toepassen van post-contractuele onderhandelingen.

- Doordat risico's worden overgenomen door de opdrachtnemer zet zij mensen in die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Deze mensen zijn bij start van de uitvoering dan al volledig op de hoogte van de planning van het project; ze hebben immers geholpen bij het maken hiervan.
- Daarnaast zijn ze beter op de hoogte van de zaken die spelen bij het project omdat ze mee hebben geholpen bij het oplossen van problemen vóór de uitvoering.

De betrokkenen van het project hebben minder tijd nodig om op te starten, dat gebeurt immers tijdens de post-contractuele onderhandelingen. Hierdoor ontstaat er minder discussie over de uitvoeringsmethode en hoeft de projectleider van de gemeente weinig tot geen aandacht te besteden aan bijsturing gedurende deze periode. Daarnaast wordt de planning van het project niet beïnvloed door een opstartperiode. Het selecteren van de opdrachtnemer op basis van kwaliteit vergroot dit effect. In dat geval worden de betrokkenen namelijk al vóór de onderhandelingen betrokken in het ontwerpen van oplossingen.

Er is ruimte voor ontwerpverbeteringen

“Dat hebben ze allemaal erg duur bedacht, daar hebben we een alternatief voor [ontworpen] en dat heeft ze ook geld bespaard.” – Projectleider opdrachtnemer

In twee van de bestudeerde projecten was er sprake van selectie op basis van kwaliteit. De opdrachtnemer heeft in beide gevallen een plan van aanpak ingeleverd met daarin suggesties voor verbetering van het uitvoeringsproces of zelfs aanpassingen van het product. In beide gevallen is gedurende de post-contractuele onderhandelingen het ontwerp aan de hand van deze informatie aangepast. Kennis van de aannemer wordt ingezet om de product- en proceskwaliteit te vergroten. Het toepassen van selectie op basis van kwaliteit (bijvoorbeeld d.m.v. EMVI) creëert hierbij de input om tot deze effecten te komen.

5. Verdere ruimte voor verbetering

Bij het implementeren van de post-contractuele onderhandelingen is er gedurende het onderzoek een aantal zaken ter verbetering naar boven gekomen.

Consistentie in het toepassen van de herziene overeenkomst

Het is belangrijk dat de uitkomsten van de post-contractuele onderhandelingen vastgelegd worden in een aanvullend contract. In het onderzoek werd het duidelijk dat dit niet altijd even zorgvuldig is gebeurd. Hierdoor is verwarring ontstaan en dit heeft in sommige gevallen geleid tot inconsistente toepassing van de herziene overeenkomst.

Zorgvuldigheid bij overgang van aanbesteding naar uitvoering

Opmerkelijk was dat er aan de zijde van de gemeente sprake is geweest van het wisselen van de projectleider gedurende de voorbereiding en uitvoering. Dit heeft consequenties voor het project, namelijk dat de vervangende projectleider niet bij de onderhandelingen is geweest en daardoor niet op de hoogte was van alle gemaakt afspraken. Een speciale kick-off sessie waar ook de uitvoerder bij betrokken is, is bij dergelijke overgangen aan te raden.

Neem de tijd voor de post-contractuele onderhandelingen

In het onderzoek kwam het belang van een definitief ontwerp bij aanvang van het bouwproces naar voren. Scopewijzigingen hebben namelijk invloed op de overeenkomst die door middel van de onderhandelingen is opgesteld. Dit kan negatieve consequenties hebben op de kosten en kan leiden tot discussies gedurende de uitvoering tussen opdrachtgever en –nemer.

Besprek gedurende de post-contractuele onderhandelingen ook kwaliteit

Bij het selecteren van de opdrachtnemer op basis van kwaliteit wordt vaak gevraagd naar een plan van aanpak. Deze zijn vaak breed en alomvattend. Inschrijvers gooien een breed net over het project om te voldoen aan zoveel mogelijk van de scoringscriteria. Dit werkt averechts in de zin dat een goede uitvraag waarbij op kwaliteit gefocust wordt, zou leiden tot een betere invulling van de daadwerkelijke vraag. Post-contractuele onderhandelingen vormen een middel om na gunning het plan van aanpak te specificeren. Geef in deze fase dan ook aan wat er verwacht wordt en neem de gelegenheid om inhoudelijk over dit plan te praten.

6. Conclusies

Dit paper heeft laten zien dat heronderhandelingen voor een vaste prijs direct na gunning een interessant alternatief kan zijn voor partneren. De bestudeerde projecten laten zien dat klanten een vergroot inzicht krijgen in projectkosten voordat de uitvoering begint. Het laat zien dat klanten beter gebruik kunnen maken van de kennis van de aannemer en dat discussie en heronderhandelingen die normaliter gedurende de uitvoering plaatsvinden, worden geminimaliseerd. Daardoor worden transactiekosten verlaagd. Gezamenlijke probleemoplossing wordt gestimuleerd, zowel in de onderhandelingsfase als in de bouwfase. Heronderhandelingen die alsnog voorkwamen gedurende de uitvoering werden grotendeels veroorzaakt door significante wijzigingen in de scope van het project of door risico's die gedurende de onderhandelingen zijn geïdentificeerd, maar niet zijn overgedragen. In een dergelijk geval bleek het budget van de opdrachtgever toereikend omdat ze zich er op voor konden bereiden. Onderhandelingen tijdens de uitvoering werden hierdoor niet vijandig. De onderhandelingen creëerden gezamenlijke doelen tussen de partijen, met een betere samenwerking als resultaat. Dit werd bereikt zonder dat er significante investeringen gemaakt hoefden te worden in het inkoopproces.

In de praktijk kunnen deze bevindingen projectleiders een extra middel geven om vijandige relaties met opdrachtnemers te voorkomen in kleinere, minder complexe projecten met een lagere strategische waarde. Het voorkomen van vijandige relaties geeft opdrachtgevers mogelijkheden voor een hogere kwaliteit in probleemoplossing en uitvoeringsproces: minder discussie en minder heronderhandelingen. Daarnaast profiteren beide partijen van lagere transactiekosten. We adviseren derhalve meer onderzoek om deze effecten te bevestigen in andere organisaties. Daarnaast zou het interessant zijn om te kijken of onmiddellijke post-contractuele onderhandelingen een geschikt alternatief zouden zijn voor een groter, meer complex project.