

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

AFWEGINGSKADER GEÏNTEGREERDE CONTRACTVORMEN



INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

VOORWOORD

Klimaatverandering, technologische vooruitgang en burgerparticipatie zijn voorbeelden van maatschappelijke ontwikkelingen die veel invloed hebben op de manier van opereren in de waterschapsmarkt (= de sectoren waterbouw en watertechnologie). Daarnaast staat de komende jaren een aantal belangrijke opgaven op het gebied van waterbeheer op de agenda, zoals het waarborgen van waterveiligheid, het voorkomen van wateroverlast en het verduurzamen van het zuiveringsproces. Deze opgaven worden complexer en dynamischer. Bovendien vereisen ze een andere manier van samenwerken en een andere relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.



Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

Daarom is door de Unie van Waterschappen in samenwerking met het Deltaplan Waterveiligheid en verschillende brancheverenigingen een visiedocument opgesteld 'De waterschapsmarkt van de toekomst - Bouwstenen voor vernieuwing'. Hierin zijn drie bouwstenen benoemd: Maximale maatschappelijke waarde, De mens staat centraal en Een gezonde bouwkolom. Deze bouwstenen moeten bijdragen aan de benodigde vernieuwing van de waterschapsmarkt. De nadruk van het nieuwe visiedocument ligt op implementatie van de bouwstenen in projecten en programma's. Het is gericht op 'het doen' met als gezamenlijk doel als sector bij te dragen aan het zorgen voor droge voeten, schoon water en voldoende water in Nederland.

Hierbij kunnen geïntegreerde contracten goed worden ingezet, maar in de praktijk blijkt ook (bestuurlijke) behoefte aan ondersteuning bij het maken van de afweging. Met een afwegingskader kan in een vroege fase van de projectvoorbereiding worden gekeken naar de optimale contractvorm, door stap voor stap na te gaan welke ruimte aan de markt kan worden gegeven (via prikkels) om zo tot het beste resultaat te komen.

Tot nu toe zijn twee afwegingskaders gepubliceerd, één voor projecten van het Deltaplan Waterveiligheid en een voor afvalwaterzuiveringsinstallaties. Op basis van de opgedane ervaringen bij het maken en werken met deze twee kaders is er nu een derde afwegingskader; een afwegingskader voor alle projecten binnen de natte infrastructuur.

Namens de Unie van Waterschappen, Deltaplan Waterveiligheid en PIANOo

Albert Vermue, Unie van Waterschappen;
Richard Jorissen, Deltaplan Waterveiligheid
Maarten Kaster, PIANOo

INHOUD

VOORWOORD

1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN

- BESTUURSAKKOORD WATER
- INNOVATIEF EN INTEGRAAL
- DE ONTWERPEIS 'SOBER EN DOELMATIC'
- DELTAPLAN WATERVEILIGHEID:
- SNELLER, GOEDKOPER EN SLIMMER
- ENERGIE-EN GRONDSTOFFENFABRIEK
- GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT

3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT

4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN HET AFWEGINGSKADER

5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS- INSTALLATIES (AWZI)

6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN

9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN?

10 P-PRIKKEL (PLAN)

11 D-PRIKKEL (DESIGN)

12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)

13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)

14 F-PRIKKEL (FINANCE)

15 O-PRIKKEL (OPERATE)

16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL (B€-PRIKKEL)

17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS- PRIKKEL (A-PRIKKEL)

18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN

19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?

20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER

BEGRIPPENLIJST

HANDIGE WEBSITES

1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN

Het afwegingskader geïntegreerde contracten is bedoeld om betrokkenen te ondersteunen bij het kiezen van een passende contractvorm. Het afwegingskader is generiek toepasbaar voor alle investeringsopgaven van waterschappen. Variërend van investeringsopgaven in het kader van het Deltaplan Waterveiligheid tot afwegingen inzake de renovatie en vernieuwing van afvalwaterzuiveringsinstallaties of investeringen in het waterbeheer.



BESTUURSAKKOORD WATER

Binnen de watersector is een aantal ontwikkelingen dat invloed heeft op de manier waarop waterschappen hun contracten in de markt zetten. Zo zijn er in het Bestuursakkoord Water afspraken gemaakt over de bekostiging van de hoogwaterbeschermingsmaatregelen. Daarnaast ondersteunt het Kabinet het streven naar een innovatieve en integrale aanpak met als doelstelling 2,5% innovatieve inkoop door de overheid. Dit leidt ertoe dat Rijkswaterstaat en de waterschappen steeds vaker innovatieve contracten toepassen binnen het Deltaplan Waterveiligheid en Energie- en Grondstoffenfabrieken.

INNOVATIEF EN INTEGRAAL

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan de uitvoering van het Deltaplan Waterveiligheid. Jaarlijks wordt op basis van urgentie het programma bijgesteld en nieuwe projecten toegevoegd. Bij de uitvoering van deze nieuwe projecten en Project Overstijgende Verkenningen (POV's) moeten de geleerde lessen (verbeterpunten) uit het Deltaplan Waterveiligheid worden benut en toegepast.

DE ONTWERPEIS 'SOBER EN DOELMATIC'

Sober wil zeggen dat alleen de kosten van maatregelen om de primaire waterkering weer aan de veiligheidsnorm te laten voldoen en de wettelijke inpassing daarvan in de omgeving, voor subsidie in aanmerking komen. Om aan te tonen welke van de onderzochte oplossingen het meest sober en doelmatig is, moet de beheerder per maatregel een levenscyclusanalyse uitvoeren.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
 - BESTUURSAKKOORD WATER
 - INNOVATIEF EN INTEGRAAL
 - DE ONTWERPEIS 'SOBER EN DOELMATIG'
 - DELTAPLAN WATERVEILIGHEID:
SNELLER, GOEDKOPER EN SLIMMER
 - ENERGIE- EN GRONDSTOFFENFABRIEK
 - GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

DELTAPLAN WATERVEILIGHEID: SNELLER, GOEDKOPER EN SLIMMER

Het versterken van dijken, zodat deze aan de nieuwe normering voldoen en dus berekend zijn voor de toekomst, moet plaatsvinden tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. Sober en doelmatig en op basis van de life cycle-benadering. Randvoorwaarde daarbij zijn het aansluiten op de bouwstenen van de Marktvisie, strakke sturing op budget en planning, het vroegtijdig benutten van kennis in de markt, het inbouwen van flexibiliteit in oplossingsrichtingen en het beheersen van risico's door de partij die dat het meest effectief kan.

ENERGIE- EN GRONDSTOFFENFABRIEK

De Nederlandse waterschappen beschouwen afvalwater niet langer als een afvalproduct, maar als een bron van duurzame energie, grondstoffen en schoon water. De Energie- en Grondstoffenfabriek is een team van mensen dat werkt aan de transitie van afvalwaterzuiveringen naar installaties gericht op hergebruik van energie en grondstoffen uit afvalwater. Zie de site [Milieu en klimaat](#). De afvalwaterketen staat voor een fundamentele verandering. Want om onze ambities op gebied van milieu en klimaat te realiseren, moeten we de afvalwaterketen verduurzamen. Waterschappen en gemeenten zetten in 2030 een groot deel van het afval om in nieuw te gebruiken schone grondstoffen, energie en schoon water. In dat kader hebben de Nederlandse waterschappen zich verenigd in de Energie- en Grondstoffenfabriek. Deze verduurzaming:

- levert een bijdrage aan maatschappelijk verantwoord ondernemen
 - innovatief, duurzaam en midden in de maatschappij;
- leidt tot operationele kostenbesparingen.

GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

De combinatie van noodzakelijk vervangingsinvesteringen in de zuiveringsinstallaties en de ambities op het gebied van waterveiligheid vormen de aanleiding voor het toepassen van geïntegreerde

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

contracten voor waterschappen. Dit is in lijn met afspraken die de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, de Unie van Waterschappen en andere ondertekenaars van het Bestuursakkoord Water eerder maakten. Daarnaast sluit het aan op de marktvisie van deze overheden.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
 - WAT LEVERT HET OP?
 - HOEVEEL TIJD EN INSPANNING VERGT HET?
 - DE STAPPEN BINNEN HET AFWEGINGSKADER
 - PROCESSTAPPEN
 - COMPLY OR EXPLAIN
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT

WAT LEVERT HET OP?

- Het afwegingskader geeft antwoord op de vraag welk type contract aantrekkelijk kan zijn voor een dijkversterking of renovatie van afvalwaterzuiveringsinstallaties en andere technische installaties. Bijvoorbeeld een traditioneel contract volgens de RAW-systematiek voor alleen de bouwopgave of een geïntegreerd contract waarin ook ontwerp, onderhoud of zelfs planvorming en financiering zijn opgenomen.
- Het afwegingskader biedt inzicht in de belangrijkste prikkels die u in het contract kunt opnemen om een opdrachtnemer te stimuleren de gewenste prestaties te leveren en zo tot een optimaal resultaat te komen.
- Het afwegingskader biedt inzicht in de vrijheidsgraden die de opdrachtnemer moet krijgen om maximaal geprikkeld te worden om tot optimalisaties te komen.
- Het afwegingskader biedt in een vroege fase van de projectvoorbereiding de contouren van een inkoopstrategie.

HOEVEEL TIJD EN INSPANNING VERGT HET?

De inspanning om het afwegingskader te gebruiken kan beperkt zijn. De tijdsinspanning is onder meer afhankelijk van het type gebruik, het gewenste detailniveau, de reeds beschikbare informatie en de procesorganisatie.

- Type gebruik – ter inspiratie individueel versus groepsgewijs m.b.v. externe begeleiding alle stappen doorlopen;
- Gewenste detailniveau – focus op enkele onderdelen in het afwegingskader (bijvoorbeeld alleen engineering en design) versus een alomvattende integrale afweging;
- Reeds beschikbare informatie – indien er veel informatie vooraf is

verzameld, is er zeker t.a.v. inventarisatie en diepgang veel tijd te winnen;

- Procesorganisatie – een externe gespreksleider en externe verslaglegging kunnen belangrijke hulpmiddelen zijn om het proces soepel en snel te laten verlopen.

DE STAPPEN BINNEN HET AFWEGINGSKADER

Het doorlopen van het afwegingskader kent een aantal deeltappen;

- Inventariseren
- Analyseren
- Afwegen
- Beschrijven uitkomsten

Deze deeltappen worden in dit afwegingskader nader toegelicht en geïllustreerd.

PROCESSTAPPEN

Om het afwegingskader zo optimaal mogelijk te gebruiken kunt u:

- Externe begeleiding organiseren; de externe begeleider kan zowel het proces als de voortgang bewaken en deelnemers aan bijeenkomsten aanspreken op hun rol en gevraagde bijdrage.
- Duidelijk afspreken wie voor de verslaglegging zorgdraagt;
- Tevoren geïnventariseerde gegevens beschikbaar stellen; te denken valt aan het presenteren van eerste inzichten in aanlegkosten en indien mogelijk ook onderhoudskosten of belangrijkste risico's. Dat biedt extra inzicht en voorkomt dubbel werk.
- Alle te doorlopen stappen en momenten van samenkomst vastleggen; maak een processchema met bij voorkeur heldere taken.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
 - WAT LEVERT HET OP?
 - HOEVEEL TIJD EN INSPANNING VERGT HET?
 - DE STAPPEN BINNEN HET AFWEGINGSKADER
 - PROCESSTAPPEN
 - COMPLY OR EXPLAIN
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

- Tevoren goed nadenken over alle interne en externe stakeholders die betrokken worden. Intern kan het bijvoorbeeld heel handig zijn collega's te mobiliseren met kennis en ervaring van onderhoud en beheer. Extern kan het handig zijn een project- of contractmanager van een ander waterschap met een soortgelijk project te betrekken.

COMPLY OR EXPLAIN

Opdrachtgevers van investeringsprojecten mogen van de projectleider een heldere inkoopafweging verwachten, gericht op meerwaarde voor het project. Het afwegingskader is daarbij een hulpmiddel dat gebruikt kan worden. Het is niet verplicht, maar zeker aan te bevelen. Professionele opdrachtgevers verwachten immers een heldere onderbouwing van de inkoopafwegingen.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
 - HOE HET AFWEGINGSKADER TE BENUTTEN
 - WANNEER TOE TE PASSEN
 - RUWE INKOOPSTRATEGIE
 - INKOOPPLAN
 - CONTRACT EN AANBESTEDINGSLEIDRAAD IN CONCEPT
 - VOOR WELKE INVESTERINGSOPGAVEN IS
HET AFWEGINGSKADER TE GEBRUIKEN?
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT

Het afwegingskader komt vooral tot zijn recht in de vroege fase van projectvoorbereiding. Met behulp van het kader kunt u de belangrijkste argumenten op een rij zetten om voor een specifiek project een bepaalde contractvorm te overwegen.

HOE HET AFWEGINGSKADER TE BENUTTEN

Er zijn verschillende manieren om het afwegingskader te benutten:

- **Individueel.** Aan de hand van de voorbeelden in dit afwegingskader zijn de meest kansrijke bouworganisatievormen te analyseren.
- **In teamverband.** Zeker als u het afwegingskader voor het eerst gebruikt is het aan te bevelen zowel projectbetrokkenen als meer beleidsmatige collega's te betrekken.
- **Workshop.** Onder begeleiding van een procesbegeleider kunt u in teamverband het afwegingskader doorlopen. Het eindresultaat: een bondige rapportage waarin de belangrijkste prikkels en kansen zijn geschetst, zodat u een maximaal resultaat uit het afwegingskader kunt halen.

Tip: Benut het samenvattend overzicht waarin schematisch de stappen zijn beschreven en toegelicht. Dit is als bijlage bij het afwegingskader gevoegd.

WANNEER TOE TE PASSEN

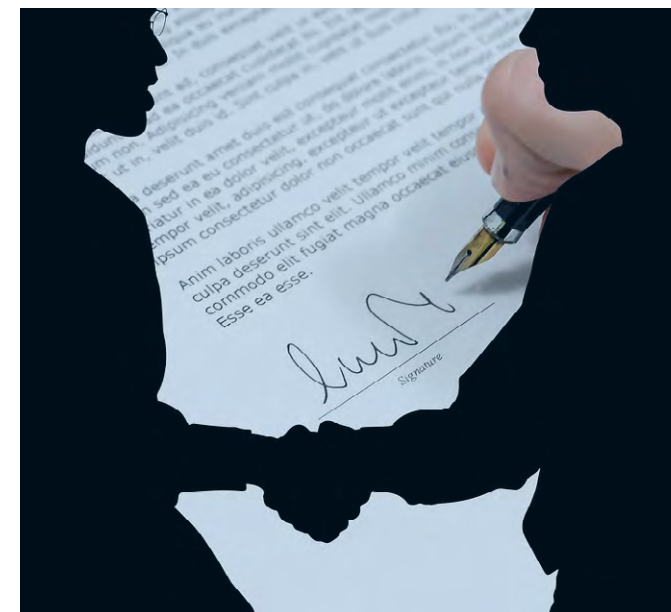
Het afwegingskader is al in een vroege fase van de projectvoorbereiding in te zetten. Het geeft dan inzicht in de belangrijkste mogelijkheden om gebruik te maken van de voordelen die geïntegreerde contracten kunnen bieden voor een specifiek project. Belangrijker nog, het helpt om te voorkomen dat mogelijke kansen niet of te laat worden signaleerd.

RUWE INKOOPSTRATEGIE

De uitkomst van het afwegingskader is een ruwe inkoopstrategie die helpt te benoemen:

- welke prikkels en vrijheidsgraden van belang zijn om de projectambities te realiseren;
- welke risico's daarbij horen.

Deze ruwe inkoopstrategie is zeer waardevol bij de verdere contractvoorbereiding en alle daarmee samenhangende contacten met omgevingspartijen.



INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
 - HOE HET AFWEGINGSKADER TE BENUTTEN
 - WANNEER TOE TE PASSEN
 - RUWE INKOOPSTRATEGIE
 - INKOOPPLAN
 - CONTRACT EN AANBESTEDINGSLEIDRAAD IN CONCEPT
 - VOOR WELKE INVESTERINGSOPGAVEN IS
HET AFWEGINGSKADER TE GEBRUIKEN?
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

INKOOPPLAN

Gedurende de planontwikkeling en -uitwerking kan de ruwe inkoopstrategie worden aangescherpt tot een daadwerkelijke contractkeuze. Doorgaans is deze stap een meer formele mijlpaal in de contract-uitwerking in de vorm van een inkoopplan. Met het inkoopplan is voor iedereen in het project duidelijk op welke wijze de markt zal worden benaderd en wat daar voor nodig is.

CONTRACT EN AANBESTEDINGSLEIDRAAD IN CONCEPT

Zodra een contractkeuze is gemaakt kan m.b.v. externe tools, zoals bijvoorbeeld de contract- en de leidraadgenerator van CROW ProContract, een aanbestedingsleidraad en/of ander relevant aanbestedingsdocument worden opgesteld. ProContract of andere tools kunnen helpen bij:

- het afwegen
- het specificeren (opstellen van een contract)
- het aanbesteden (van een contract)
- het uitvoeren
- het toetsen en verifiëren van een contract.

Het betreft een online platform waarmee de diverse contract- en aanbestedingsdocumenten in concept gegeneerd kunnen worden.

VOOR WELKE INVESTERINGSOPGAVEN IS HET AFWEGINGSKADER TE GEBRUIKEN?

Het afwegingskader is ontwikkeld om generiek toe te passen bij investeringsafwegingen van waterschappen. In 2014 is het afwegingskader voor het Deltaplan Waterveiligheid opgesteld en in 2016 voor investeringen in renovatie en nieuwbouw van afvalwaterzuiveringsinstallaties (AWZI's). Dit boekje combineert beide eerdere afwegingskaders. Het is te gebruiken voor afwegingen inzake:

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

- Het Deltaplan Waterveiligheid, als onderdeel van het Delta-programma Waterveiligheid. Het programma geeft een doorkijk tot 2050
- Renovatie en nieuwbouw van afvalwaterzuiveringsinstallaties (=AWZI); daarbij is het interessant een link te leggen tussen technische installaties in de afvalwaterketen die in beheer zijn bij waterschappen en bij gemeenten. Al deze installaties gezamenlijk vormen de transportketen van het afvalwater naar de zuiveringsinstallatie.
- Civiele kunstwerken en technische installaties; Een afvalwaterzuivering bestaat uit een combinatie van civiele werken en technische installaties. Bij de totale keten van het transport van afvalwater naar de zuivering komen we onder meer gemalen, overlaten en besturings- en telemetrie systemen tegen (om op afstand te kunnen meten en bedienen);
- Regionale keringen; Het afwegingskader is eveneens te benutten t.b.v investeringen in de regionale keringen, die ook groot of periodiek onderhoud nodig hebben.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
 - RUIMTE VOOR INNOVATIE
 - BEHEERSING HINDER EN SCHADE
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN HET AFWEGINGSKADER

Ambities ontwikkelen zich in de tijd en vormen de basis van de afwegingen in het inkoopproces. Naast hun verantwoordelijkheid voor waterveiligheid hebben de waterschappen de wettelijke taak om te zorgen voor het watersysteembeheer en afvalwaterzuivering. Daarnaast hebben alle waterschappen ambities geformuleerd op het gebied van duurzaamheid en innovatie, met onder meer aandacht voor de terugwinning van energie en grondstoffen. Ten slotte hebben de verschillende waterschappen ook individuele ambities geformuleerd waarvoor dit afwegingskader van pas komt. Al deze taken en ambities kunnen van belang zijn bij het afwegen van contractvormen en andere sturingsmiddelen richting mogelijke opdrachtnemers.

Daarnaast zijn er veel trends en ontwikkelingen die invloed hebben op de verantwoordelijkheid voor waterveiligheid en daarmee ook op de eisen en ambities ten aanzien van de opgaven binnen het Deltaplan Waterveiligheid ;

RUIMTE VOOR INNOVATIE

De Taskforce Deltatechnologie bestaat uit vertegenwoordigers van marktpartijen die willen bijdragen aan een betere toegang voor publieke opdrachtgevers tot de kennis en expertise van het Nederlandse bedrijfsleven. Zie de website van [Taskforce Deltatechnologie](#).

BEHEERSING HINDER EN SCHADE

Binnen het Deltaplan Waterveiligheid ligt een sterke focus op beheersing van hinder en schade voor bewoners en bedrijven in de omgeving. Daarom is er bij alle projecten veel aandacht voor omgevingsmanagement. Andere belangrijke aandachtspunten betreffen:

- bemensing inkoopteam
- contract/risico management
- meekoppelkansen

Green Deal Duurzaam GWW 2.0

Green Deals bieden bedrijven, burgers en organisaties een laagdrempelige mogelijkheid om samen met de overheid te werken aan groene groei. Initiatieven uit de samenleving staan daarbij aan de basis.

In de Green Deal Duurzaam GWW 2.0 maken overheden, marktpartijen en kennisinstellingen afspraken om duurzamer te werken in de Grond-, Weg-, en Waterbouw (GWW)-sector. De waterschappen hebben afgesproken om in 2020 in alle projecten verantwoord om te gaan met grondstoffen en materialen.

Klik [hier](#) voor meer informatie.



INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
 - RUIMTE VOOR INNOVATIE
 - BEHEERSING HINDER EN SCHADE
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Een schepje er bovenop

In de [Nationale Energieverkenning](#) is aangegeven dat op nationaal niveau de realisatie van de plannen tot energiebesparing en opwekking hernieuwbare energie achterblijven bij de ambities. Reden voor de waterschappen om nog een schepje bovenop de eigen inspanningen te doen. Naast inzetten op kansen in de afvalwaterzuivering zoals de Energie- en Grondstoffenfabriek, hebben ze ook aandacht voor wind- en zonne-energie, waterkracht en warmte-koudeopslag (wko).

Green Deal Duurzaam Grond-, Weg- en Waterbouwsector (GWW)

30 Partijen, waaronder de waterschappen, hebben op 10 juni 2013 de Green Deal Duurzaam GWW ondertekend. In het najaar van 2016 is versie 2.0 van de Green Deal Duurzaam GWW verschenen. De kernboodschap is dat duurzaamheid normaal moet worden binnen Infrastructurele projecten. Duurzaamheid is in 2020 een integraal onderdeel van alle spoor-, grond-, water- en wegenbouwprojecten. Een duidelijke ambitie waaraan (rijks)overheden, marktpartijen en kennisinstellingen uit de GWW de komende jaren samen gaan werken.

Marktvisie van de waterschappen

Met een jaarlijks inkoopvolume van ongeveer € 2 miljard doen de waterschappen zaken met vele duizenden bedrijven. Daarvan wordt meer dan € 1 miljard uitgegeven aan onderhoud en investeringen in de waterbouwsector. In deze sector hebben de waterschappen met deze bestedingen een marktaandeel van 40 % en daarmee zijn ze de belangrijkste opdrachtgever na het rijk.

De marktvisie van de Unie van Waterschappen (["De waterschappen als publieke opdrachtgever"](#)) vormt een richtinggevens kader voor medewerkers van de waterschappen bij de uitvoering van werkzaamheden. In de aanbestedingsstrategie zijn moderne contractvormen, die de markt uitdagen om met oplossingen te komen, uitgangspunt bij het maken van deze keuze. Bij het realiseren van projecten kijken de waterschappen in een zo vroeg mogelijk stadium naar innovatieve oplossingen of krijgen de marktpartijen ruimte om innovatieve oplossingen aan te dragen (inclusief de toepassing van innovatieve aanbestedingsvormen).

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

Analyse van de GWW markt

Het Economisch Instituut voor de Bouw rapporteert periodiek over de trends in de waterbouw. Recentelijk via een [analyse tot 2025](#). De waterbouwopgaven nemen de komende vijf jaar toe. Door nieuwe normering voor de waterveiligheid zijn er grote aanpassingen nodig aan de waterkeringen. Daarnaast komt het thema wateroverlast hoger op de agenda. De hogere neerslagintensiteiten maken nieuwe oplossingen nodig in de watersystemen en het rioleringsstelsel, die waterschappen en gemeenten moeten initiëren. Ook op het gebied van vaarwegen zijn er omvangrijke investeringen nodig. In totaal gaat het hier om circa € 3 miljard per jaar.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
 - VERBETERPUNTEN
 - ONTWIKKELINGEN IN DE WATERZUIVERING
 - POLITIEK-BESTUURLIJKE INVLOEDEN
 - OVERIGE INVLOEDEN
 - OP WEG NAAR 2030
 - OMGEVINGSFACTOREN EN HUN ROL BINNEN
HET AFWEGINGSKADER
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGSINSTALLATIES (AWZI)

Samen de keringen op orde krijgen, die bij de (Verlengde) Derde Toetsing zijn afgekeurd. Dat is in essentie het Deltaplan Waterveiligheid: een programma waarin rijk en waterschappen intensief samenwerken om Nederland te beschermen tegen overstromingen. Dat doen deze partijen op basis van afspraken, vastgelegd in het Bestuursakkoord Water. De belangrijkste afspraak is dat het rijk en de waterschappen samen de verantwoordelijkheid dragen en beide 50% bijdragen aan de kosten. Het programma wordt jaarlijks geactualiseerd en steeds voor een periode van zes jaar opgesteld, met een doorkijk van twaalf jaar. Het Deltaplan Waterveiligheid maakt onderdeel uit van het Deltaprogramma.



VERBETERPUNTEN

De ervaring met de realisatie van de 87 HWBP-2 projecten levert een aantal verbeterpunten op:

- **Eerder nadenken over wijze van marktbenadering.** In het HWBP-2 werd hierover te vaak pas in een laat stadium systematisch nagedacht en in een fase waarin belangrijke optimalisaties niet meer mogelijk waren.
- **Versnelling in de realisatie** van projecten. De doorlooptijd van afkeuring van een dijk tot moment van realisatie herstelwerkzaamheden is lang. Uitdaging is het bekorten van de doorlooptijd.
- **Voorkomen van kostenoverschrijdingen** bij lopende projecten. De contract- en scopewijzigingen zorgen voor meerkosten en bemoeilijken de bestuurlijke samenwerking tussen Rijk en Waterschappen.
- **Voorkomen van overlast en hinder** voor omwonenden en omgeving tijdens uitvoering. Ondanks de aandacht voor beheersing van overlast en hinder zijn er nog te veel klachten vanuit de omgeving.
- **Voorkomen van te late discussies over gemiste kansen.** Het komt nu voor dat vlak voor de start van de uitvoering verbeterpunten worden benoemd die nauwelijks meer (zonder meerkosten of vertraging) zijn door te voeren.

ONTWIKKELINGEN IN DE WATERZUIVERING

Waterschappen hebben een wettelijke taak ten aanzien van het beheer van de waterkwaliteit (waterzuivering). In de eerste helft van de vorige eeuw vormde volksgezondheid de belangrijkste uitdaging bij het zuiveren van het water. In de tweede helft van de vorige eeuw kreeg de gezondheid van het waterecosysteem steeds meer aandacht (minimaliseren emissies), terwijl in de eerste helft van deze eeuw het

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
 - VERBETERPUNTEN
 - ONTWIKKELINGEN IN DE WATERZUIVERING
 - POLITIEK-BESTUURLIJKE INVLOEDEN
 - OVERIGE INVLOEDEN
 - OP WEG NAAR 2030
 - OMGEVINGSFACTOREN EN HUN ROL BINNEN
HET AFWEGINGSKADER
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

terugwinnen van grondstoffen en energie de belangrijkste uitdaging vormen.

POLITIEK-BESTUURLIJKE INVLOEDEN

Waterschappen zijn overheidslichamen met een democratisch gekozen bestuur. Het gekozen bestuur kan nadere prioriteiten stellen binnen de wettelijke taak op het gebied van de waterstaatzorg. Te denken valt aan bevordering van innovaties, kostenbeheersing (om daarmee de lasten voor de burgers te beheersen), duurzaamheid of aandacht voor regionale werkgelegenheid.

OVERIGE INVLOEDEN

Er zijn binnen projecten vele ontwikkelingen te inventariseren die effect hebben op de scope en ambities van renovatie en investeringen. Steeds vaker dringen omgeving en bestuur aan op onderzoek naar mogelijkheden om synergie of nevendoelelen mee te wegen.

OP WEG NAAR 2030

In de uitgave 'Op weg naar de RWZI 2030' van de Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA) zijn vele ontwikkelingen en de (mogelijke) impact op 'AWZI's beschreven.

OMGEVINGSFACTOREN EN HUN ROL BINNEN HET AFWEGINGSKADER

De weging van deze en andere invloedsfactoren zal per investeringsopgave verschillen en is belangrijke input voor het afwegingskader geïntegreerde contracten. De bestuurlijk-politieke factoren en de diverse trends en ontwikkelingen beïnvloeden de gewenste scope van de projecten en de ambities vanuit de waterschappen. Deze vormen op hun beurt weer een belangrijke schakel in het afwegingskader.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 **GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN**
 - GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN IN HET KORT
 - GOEDE ERVARINGEN IN UTILITEITSBOUW EN GWW
 - LEVENSCYCLUS VAN EEN INVESTERINGSPROJECT
 - GEÏNTEGREERD CONTRACTEREN BIEDT KANSEN,
MAAR NIET ALTIJD
 - PROCESSTAPPEN IN HET PLANPROCES
 - PRIKKELS EN VRIJHEIDSGRADEN
 - RELATIE CONTRACTVORMEN - AANBESTEDINGSVORMEN -
NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN IN HET KORT

- Een contract is een middel om doelen en ambities te bereiken.
- Geïntegreerde contracten kunnen prikkels tot optimalisaties bieden die helpen doelen en ambities te bereiken.
- Ook binnen traditionele RAW-contracten is een aantal prikkels toe te voegen.
- Elders in dit afwegingskader zijn de verschillende prikkels nader toegelicht en geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden.

GOEDE ERVARINGEN IN UTILITEITSBOUW EN GWW

In de utiliteitsbouw en de grond-, weg en waterbouw (GWW) zijn goede ervaringen opgedaan met geïntegreerde contractvormen – ook wel innovatieve contracten genoemd. In het kader van het Sluizenprogramma besteedt Rijkswaterstaat diverse grootschalige renovatie en nieuwbouw van sluizen aan en vraagt daarbij zowel civiele techniek als procestechnologie uit. In het afwegingskader zijn de leerervaringen verwerkt met geïntegreerde contracten bij 'AWZI's (waterschappen), het Deltaplan Waterveiligheid (waterschappen en Rijkswaterstaat) en andere technische installaties (zoals sluizen van Rijkswaterstaat). Deze ervaringen bieden onder meer inzicht in de te verwachten effecten bij de toepassing van de verschillende bouworganisatievormen (contracten) om de gestelde ambities te kunnen realiseren.

LEVENSCYCLUS VAN EEN INVESTERINGSPROJECT

Om een project te realiseren moet er een plan worden ontwikkeld waarin onder meer is vastgelegd:

- doelstellingen
- locatie

- ruwe inschatting benodigde werkzaamheden
- relevante omgevingsfactoren
- ambities
- consequenties voor onderhoud en beheer

Op basis van het globale plan ('plan') kan een ontwerp ('design') worden opgesteld. Dit plan wordt nader uitgewerkt in een engineeringsplan. Vervolgens worden een of meer opdrachtnemers ingeschakeld om de verschillende civieltechnische en soms ook werktuigbouwkundige en elektrotechnische werken uit te voeren: de bouwopdracht ('build'). Na oplevering volgt een exploitatieperiode waarin de dijk en mogelijk installaties moeten worden bediend ('operate') en onderhouden ('maintain'). Door ook met de projectfasen na oplevering van het werk rekening te houden spreken we van de levenscyclus. Sluitstuk van de levenscyclus is normaal gesproken de sloop of vervanging. Bij dijkversterkingsprojecten ligt dat echter minder voor de hand. Versterking is wellicht meer aan de orde.



INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN IN HET KORT
 - GOEDE ERVARINGEN IN UTILITEITSBOUW EN GWW
 - LEVENSCYCLUS VAN EEN INVESTERINGSPROJECT
 - GEÏNTEGREERD CONTRACTEREN BIEDT KANSEN,
MAAR NIET ALTIJD
 - PROCESSTAPPEN IN HET PLANPROCES
 - PRIKKELS EN VRIJHEIDSGRADEN
 - RELATIE CONTRACTVORMEN - AANBESTEDINGSVORMEN -
NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

GEÏNTEGREERD CONTRACTEREN BIEDT KANSEN, MAAR NIET ALTIJD

Door een opdrachtnemer niet alleen verantwoordelijk te maken voor een van de bovengenoemde projectfasen, maar voor een meer integrale aanpak waarbij planvorming, ontwerp, engineering, bouw, operate en/of maintain in een contract gezamenlijk worden uitbesteed, ontstaan mogelijkheden tot optimalisaties. Zeker als de opdrachtnemer allerlei risico's, die zich tijdens de levenscyclus van een project kunnen manifesteren, beter kan beheersen en beter kansen kan benutten dan de opdrachtgever. Randvoorwaarden en beperkingen in vrijheidsgraden kunnen deze potenties teniet doen. In dat geval is een RAW-aanbesteding waarschijnlijk het meest passend.

PROCESSTAPPEN IN HET PLANPROCES

Om tot een dijkversterking te komen moet een planproces worden doorlopen. In een traditioneel planproces worden de verschillende processtappen op basis van afzonderlijke contracten opeenvolgend in de tijd bij verschillende opdrachtnemers in de markt gezet:

- **Planvormingsfase.** Gedurende de planfase wordt op hoofdlijnen het plan om te komen tot een versterking van de dijk beschreven. Welke maatregelen zijn nodig, welke omgevingsfactoren zijn relevant, welke randvoorwaarden (tijd, geld, kwaliteit) zijn van toepassing?
- **Ontwerpfase.** Gedurende de ontwerpfase wordt het plan omgezet in een 'design', met aandacht voor vormgeving, techniek én landschappelijke inpassing.
- **Engineeringfase.** Gedurende de engineeringfase wordt het ontwerp in detail uitgewerkt en worden keuzes gemaakt op het gebied van materiaalgebruik, constructieberekeningen en uitvoeringsmethode.
- **Bouwfase.** Gedurende de bouwfase wordt het project fysiek gerealiseerd op basis van het ontwerp en het daarop gebaseerde engineeringplan.
- **Exploitatiefase.** Het onderhoud en de operationele en beheer

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

activiteiten: na oplevering wordt het project in gebruik genomen. Doorgaans is er naast vast onderhoud ook variabel onderhoud nodig en soms zijn er naast beheertaken ook andere operationele werkzaamheden (bijvoorbeeld in de energie- en grondstoffen fabrieken)

Het combineren van twee of meer stappen in dit planproces in een (geïntegreerd) contract prikkelt de opdrachtnemer om te komen tot optimalisaties in dit planproces. De betere afstemming kan verstoring van het communicatieproces voorkomen en optimalisaties in de tijd mogelijk maken.

PRIKKELS EN VRIJHEIDSGRADEN

De prikkels in geïntegreerde contracten werken alleen als de opdrachtnemer voldoende vrijheidsgraden krijgt om tot optimalisaties te komen. Uitgangspunt is dat de opdrachtnemer opdracht krijgt tot bouw (afgekort als 'B') en daaraan werkzaamheden kan toevoegen. Er zijn zes type prikkels die een B contract verruimen tot een geïntegreerd contract:

- Planprikkel
- Designprikkel (Ontwerpprikkel)
- Engineeringprikkel
- Maintainprikkel (Onderhoudsprikkel)
- Operate-prikkel
- Financeprikkel

Deze zes prikkels staan hierna beknopt beschreven. Verderop in dit afwegingskader volgt een verdere toelichting en illustreren we de werking van deze prikkels aan de hand van voorbeelden uit de praktijk.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN IN HET KORT
 - GOEDE ERVARINGEN IN UTILITEITSBOUW EN GWW
 - LEVENSCYCLUS VAN EEN INVESTERINGSPROJECT
 - GEÏNTEGREERD CONTRACTEREN BIEDT KANSEN,
MAAR NIET ALTIJD
 - PROCESSTAPPEN IN HET PLANPROCES
 - PRIKKELS EN VRIJHEIDSGRADEN
 - RELATIE CONTRACTVORMEN - AANBESTEDINGSVORMEN -
NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

RELATIE CONTRACTVORMEN - AANBESTEDINGS- VORMEN - NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN

In het afwegingskader komen drie aspecten herhaaldelijk aan de orde. De term contractenvormen wordt ook wel afgewisseld met de term bouworganisatievormen. Het beschrijft de scope van de contractafspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer: Bouwwerkzaamheden al dan niet aangevuld met engineering, ontwerp, onderhoud, financiering, operationele werkzaamheden en/of planvorming;

De term aanbestedingsvormen komt (beperkt) in het afwegingskader soms aan de orde als het gaat om het selecteren van de meest geschikte opdrachtnemer. Tijdens het aanbestedingsproces zijn prikkels toe te passen die effect hebben op de aard en inhoud van de uiteindelijke contractvorm.

De term (nieuwe) samenwerkingsvorm heeft betrekking op de relatie tussen de contractpartners die doorgaans een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie betreft en soms op onderdelen meer gezamenlijke verantwoordelijkheden omvat.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - PLANPRIKKEL (P-PRIKKEL)
 - DESIGNPRIKKEL (D-PRIKKEL)
 - ENGINEERINGSPRIKKEL (E-PRIKKEL)
 - MAINTAINPRIKKEL (M-PRIKKEL / LCC-PRIKKEL)
 - OPERATE-PRIKKEL (O-PRIKKEL)
 - FINANCE-PRIKKEL (F-PRIKKEL)
 - DE OPTIMALISATIES EN RISICO'S OP EEN RIJTJE
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

PLANPRIKKEL (P-PRIKKEL)

De integrale aanpak van planvorming, ontwerp en bouw in één contract biedt mogelijkheden tot optimalisaties, omdat de ontwerprijheid voor opdrachtnemers significant groter wordt. De opdrachtnemer kan de opdracht winnen door een slim plan goed uit te werken en de bouw goed uit te voeren. Dat kan betekenen:

- minder kosten gedurende de levenscyclus van het project (omdat er een slimmere projectscope wordt bedacht);
- snellere uitvoering (omdat uitvoeringskennis is meegewogen in planvorming en ontwerp);
- betere kwaliteit (toepassen van nieuwe technieken en inzichten).

De uitdaging is ervoor te zorgen dat de opdrachtgever voldoende zekerheid heeft over de eindoplossing en dat de doorlooptijd van het planproces beheerst wordt.

DESIGNPRIKKEL (D-PRIKKEL)

De integrale aanpak van ontwerp en bouw in één contract biedt mogelijkheden tot optimalisaties. De opdrachtnemer kan de opdracht winnen door een slim ontwerp goed uit te werken en de bouw goed uit te voeren. Dat kan betekenen:

- minder kosten gedurende de levenscyclus van het project (omdat er nieuwe materialen of onderhoudsarme technieken worden toegepast);
- snellere uitvoering (omdat uitvoeringskennis is meegewogen in ontwerp en uitdetaillering);
- betere kwaliteit (bijvoorbeeld omdat opdrachtnemer betere output weet te realiseren).

De uitdaging is om te bepalen welke vrijheidsgraden de opdrachtnemer krijgt om tot ontwerpoptimalisaties te komen. Het is namelijk uiteindelijk de opdrachtgever die een AWZI wenst met bepaalde functionaliteiten en die daarop aangesproken zal worden.

ENGINEERINGSPRIKKEL (E-PRIKKEL)

Tijdens de engineering – het nader uitwerken – van een ontwerp zijn optimalisaties mogelijk in de uitvoeringsfasering, materialisaties en logistieke uitwerking. Dat kan betekenen:

- minder kosten, door het gebruik van goedkopere materialen met dezelfde functionaliteit;
- snellere uitvoering, door het gebruik van eenvoudiger te installeren onderdelen;
- betere kwaliteit van zuiveringsprocessen, door de toepassing van slijtvaste of onderhoudsarme materialen.

Net als bij de ontwerprijheid is een belangrijke uitdaging om te bepalen welke vrijheidsgraden de opdrachtnemer krijgt om tot ontwerp-optimalisaties te komen.

MAINTAINPRIKKEL (M-PRIKKEL / LCC-PRIKKEL)

De integrale aanpak van bouw en onderhoud in een contract biedt mogelijkheden tot optimalisaties op de levenscycluskosten:

- de som van aanleg- en onderhoudskosten kan lager uitvallen, bijvoorbeeld door het toepassen van iets duurdere maar onderhoudsarme materialen;
- er kan een onderhoudsarm ontwerp worden afgedwongen, bijvoorbeeld door te sturen op zo min mogelijk onderhouds-

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - PLANPRIKKEL (P-PRIKKEL)
 - DESIGNPRIKKEL (D-PRIKKEL)
 - ENGINEERINGSPRIKKEL (E-PRIKKEL)
 - MAINTAINPRIKKEL (M-PRIKKEL / LCC-PRIKKEL)
 - OPERATE-PRIKKEL (O-PRIKKEL)
 - FINANCE-PRIKKEL (F-PRIKKEL)
 - DE OPTIMALISATIES EN RISICO'S OP EEN RIJTJE
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

werkzaamheden en zo min mogelijk kansen op verstoring van het bedrijfsproces.

OPERATE-PRIKKEL (O-PRIKKEL)

De integrale aanpak van bouw, onderhoud en exploitatie in een contract biedt mogelijkheden tot optimalisaties op de exploitatie- en beheerkosten:

- de som van aanlegkosten en exploitatie- en beheerkosten kan lager uitvallen, bijvoorbeeld iets hogere bouwkosten die worden terugverdiend via lagere beheerkosten – denk aan bediening op afstand of via robots;
- er kan een eenvoudig te bedienen AWZI worden ontwikkeld, bijvoorbeeld bediening op afstand;
- als er meer energie en grondstoffen kunnen worden teruggewonnen, komt realisatie van de duurzaamheidsambities dichterbij. Bijvoorbeeld oplossingen als er additionele grondstoffen uit het afvalwater kunnen worden gehaald.

FINANCE-PRIKKEL (F-PRIKKEL)

Door te betalen voor geleverde prestaties is er een krachtige prikkel om risico's te voorkomen en beheersen. Bijvoorbeeld door de overdracht van risico's in de exploitatiefase aan de opdrachtnemer die deze beheerst door extra aandacht in ontwerp, bouw en uitvoering. Daarnaast zijn er gedurende een langere periode prestaties af te dwingen. De meest vergaande vorm van dat laatste is betalen voor beschikbaarheid van werkende installaties en betalingen te relateren aan de prestaties, bijvoorbeeld als het gaat om de kwaliteit van de effluent. De F-prikkel combineert voordelen van de D-, M- en O-prikkel (Design, Maintain, Operate).

DE OPTIMALISATIES EN RISICO'S OP EEN RIJTJE

Ontwerptimalisaties

- besparing kosten
- minder hinder (ruimtebeslag)
- meer functionaliteit
- zelfvoorzienendheid in energieproductie

Uitvoeroptimalisaties

- besparing kosten
- minder hinder (overlast)
- kortere doorlooptijd

Onderhoudsoptimalisaties

- lagere kosten
- onderhoudsgemak / minimaliseren onderhoud
- eenvoudige monitoring

Optimalisaties in materiaalkeuzes

- lagere kosten
- onderhoudsgemak / minimaliseren onderhoud
- eenvoudige monitoring

Operationele optimalisaties

- betere outputs uit het zuiveringsproces
- lagere kosten (minder mensen voor zelfde werk)
- beheergemak (minimaliseren beheer)
- energie-efficiëntere processen

Beheersing risico's door markt

- verlaging kans op optreden van risico's
- besparing kosten als een risico optreedt
- meer functionaliteit

Nieuwe risico's voor opdrachtgever

- faillissement opdrachtnemer
- hoge verzekeringskosten

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 **PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN**
- VOOR WELK RESULTAAT MOET U BIJ WELK CONTRACT
ZIJN?
- ERVARINGSREGELS: WANNEER WELK CONTRACT?
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN

Afhankelijk van de wensen zijn diverse contractsoorten mogelijk. Naast het traditionele RAW-contract zijn er de volgende geïntegreerde contracten:

- Engineering Build – EB
- Design Build – DB
- Plan Design Build – PDB
- Design Build Maintain – DBM
- Design Build Finance Maintain (Operate) – DBFM(O)

VOOR WELK RESULTAAT MOET U BIJ WELK CONTRACT ZIJN?

	B*	EB	DB	PDB	DBM	DBFM(O)
Engineeringsprikkel (E)		✓	✓	✓	✓	✓
Designprikkel (D)			✓	✓	✓	✓
Planprikkel (P)				✓		
Onderhoudsprikkel (M)					✓	✓
Beheerprikkel (O)						✓
Financieringsprikkel (F)						✓

*bouwopdracht gebaseerd op een ontwerp dat is vastgelegd in een RAW bestek

ERVARINGSREGELS: WANNEER WELK CONTRACT?

- B als de opdrachtgever exact weet wat men wil hebben en er exact gebouwd moet worden wat is ontworpen en uitgewerkt in een bestek.
- EB/DB als opdrachtnemer ruimte krijgt om ontwerp te optimaliseren.
- PDB als uitvoeringskennis van groot belang is bij dialoog met omgeving over planontwerp op hoofdlijnen.
- DBM als opdrachtnemer ruimte heeft om de levenscycluskosten te optimaliseren (materiaalkeuze, ontwerp oplossingen en uitvoering).
- DBFM als opdrachtgever ontzorgd wil worden. Risico's op meer-kosten en tijdsoverschrijding zijn voor risico van de opdrachtnemer.
- DBFMO als onderhoud en exploitatie verweven zijn.



INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
 - WERKING PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - OPERATE PRIKKEL NIET OF NAUWELIJKS RELEVANT BIJ
HET DELTAPLAN WATERVEILIGHEID
 - WERKING PRIKKELS IN NIET-GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - AANVULLENDE PRIKKELS: A-EN B€-PRIKKEL
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN?

Theorie en praktijkvoorbeelden

WERKING PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

Wat is de theorie en zijn er praktijkvoorbeelden? De zes eerder beschreven prikkels kunnen meerwaarde bieden en leiden tot een verruiming van de scope van een bouwcontract (B-contract) tot een geïntegreerde contract:

- P-prikkel (plan)
- D-prikkel (design)
- E-prikkel (engineering)
- M-prikkel (maintain)
- O-prikkel (operate)
- F-prikkel (finance)

Deze prikkels kunnen helpen om extra projectambities te realiseren of om projectrisico's effectiever te beheersen. Voorwaarde is dat er geen beperkende randvoorwaarden zijn die de vrijheidsgraden van de opdrachtnemer dusdanig inperken dat ze de prikkels niet kunnen benutten.

OPERATE PRIKKEL NIET OF NAUWELIJKS RELEVANT BIJ HET DELTAPLAN WATERVEILIGHEID

Voor de projecten in het Deltaplan Waterveiligheid is de operate prikkel niet of nauwelijks relevant. De waterschappen beschouwen waterveiligheid als hun kerntaak die zij zelf willen vervullen. Bovendien zijn er geen mogelijkheden de risico's ten aanzien van operations over te dragen aan derden. Bij investeringen in AWZI's spelen afwegingen rondom de O-prikkel doorgaans wel een rol.

WERKING PRIKKELS IN NIET-GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN

Ook aan de hand van niet-geïntegreerde contracten (RAW-bestekken) is het mogelijk projectambities te realiseren en projectrisico's te beheersen. De belangrijkste uitdagingen liggen dan bij de opdrachtgever om tot optimalisaties tussen de verschillende projectfasen in de tijd te komen.

AANVULLENDE PRIKKELS: A- EN B€-PRIKKEL

Naast de genoemde prikkels kunnen twee belangrijke aanvullende prikkels worden toegevoegd aan RAW- en geïntegreerde contracten:

- de aanbestedingsprikkel (A-prikkel), voorafgaand aan de looptijd van het contract;
- de betalingsprikkel (B€-prikkel), gedurende de looptijd van het contract.

Alle zes prikkels plus twee aanvullende prikkels worden hierna kort toegelicht en met voorbeelden geïllustreerd.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING P-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: VIER MAATRECELEN NEDERRIJN
 - VOORBEELD 2: SCHEIDEN BIJ DE BRON
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

10 P-PRIKKEL (PLAN)

De planologische procedure bepaalt in belangrijke mate de oplossingsmogelijkheden. Zo kunnen in de planologische uitwerking bepaalde ontwerp- en uitvoeringsmogelijkheden juist wel of niet mogelijk gemaakt worden. Daarnaast kunnen er afspraken of beperkingen worden opgenomen ten aanzien van geografische scope, mogelijke milieuhinder voor de omgeving, aanvoer en opslag van rioolwater en afvoer van gezuiverd water. Het doel van de P-prikkel is het optimaliseren van de projectscope en daarmee het vergroten van de ruimte voor optimalisaties. De opdrachtnemer stuurt de planvorming aan en gebruikt daarbij zijn inzicht in kosten en zijn uitvoeringsdeskundigheid. Tevens kan de planprikkel helpen om diverse ontwerp oplossingen sneller te 'trechteren', zodat het planproces versnelt. De verantwoordelijkheid voor het verkrijgen van vergunningen kan (deels) worden verlegd; daarvoor moet de vergunningverlener wel open staan.

WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?

Door planologie en bouw te combineren – dit gebeurt doorgaans in combinatie met ontwerp (PDB-contract) – zijn er mogelijkheden om:

- kosten te verlagen (kosten van de bouw en/of kosten tijdens de bouw- en exploitatieperiode);
- doorlooptijd te verkorten (in de bouwfase en/of planologische voorbereidingsfase);
- hinder te beperken (bijvoorbeeld geur- en milieuhinder);
- functies te combineren/ ruimtebeslag te beperken/ uitbreidbaarheid voor de toekomst te garanderen (afhankelijk van wens van opdrachtgever).

WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?

De mate waarin de P-prikkel mogelijkheden biedt, is onder meer afhankelijk van:

- de complexiteit van de opgave, zowel wat betreft de technische complexiteit als de omgevingscomplexiteit. Complexiteit maakt het aantrekkelijk de P-prikkel toe te voegen;
- de maatschappelijke onrust rondom de opgave. Die maakt gebruik van de P-prikkel risicovol;
- de te doorlopen procedure. Vooral de doorlooptijd is een aandachtspunt, met het oog op mogelijkheden om tot vaste prijsafspraken te komen. Dat maakt de P-prikkel risicovol;
- de ontwikkeling van de normen waaraan de opdrachtnemer moet voldoen. Als de normen nog in beweging zijn, is het lastig de opdrachtnemer al in het planproces te betrekken.

Randvoorwaarde: bij zowel opdrachtgever en opdrachtnemer moet voldoende professionaliteit aanwezig zijn.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING P-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: VIER MAATREGELEN NEDERRIJN
 - VOORBEELD 2: SCHEIDEN BIJ DE BRON
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL (B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

SCHUIFJES: WERKING P-PRIKKEL

Om inzicht te krijgen in de werking van de P-prikkel kan het helpen de onderstaande vragen af te wegen. De vragen zijn bedoeld om per project langs te lopen en af te wegen of deze factoren juist veel of juist weinig potentie hebben om bij dit project meerwaarde te realiseren. Het betreft overigens geen uitputtende lijst (de lijst is bedoeld als hulpmiddel). Indien er een of meerdere factoren veel potentie tot meerwaarde hebben kan het integreren van de P-prikkel in een contract meerwaarde opleveren en is het belangrijk hier bij de nadere planvoorbereiding rekening mee te houden.

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. P-PRIKKEL

weinig potentie	+	onzekerheden die voortvarende start project in de weg staan	-	veel potentie
weinig potentie	-	uitvoeringskennis gewenst bij planvorming	+	veel potentie
weinig potentie	+	planning planuitwerkingsfase is kritisch	-	veel potentie
weinig potentie	-	mogelijkheden tot slimme structurering projectscope	+	veel potentie
weinig potentie	-	behoefte aan creatieve planoplossingen	+	veel potentie
weinig potentie	-	mogelijkheden tot toepassing nieuwe materialen	+	veel potentie
weinig potentie	-	mogelijkheden tot variatie in planoplossingen	+	veel potentie
weinig potentie	-	mogelijkheden tot toepassing nieuwe technieken	+	veel potentie

Het is raadzaam per project af te wegen of er juist veel of weinig potentie is om meerwaarde te bepalen met behulp van de Plan-prikkel. Zo zal het doorgaans lastig zijn de P-prikkel te benutten als er erg veel

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

druk op de planning staat omdat het bieden van vrijheidsgraden aan de markt gevoelig kan liggen in de omgeving en daardoor tot extra discussie kan leiden. De P-prikkel biedt daarentegen kansen indien de opgave juist mogelijkheden biedt tot variatie in de planuitwerking en er behoefte is om uitvoeringskennis te betrekken in de planuitwerking.

VOORBEELD 1: VIER MAATREGELEN NEDERRIJN



De vier maatregelen Nederrijn zijn onderdeel van het programma Ruimte voor de Rivier van Rijkswaterstaat. Naast bescherming tegen overstromingen wenste de opdrachtgever van het project 'Vier Maatregelen Nederrijn' een snel voorbereidingsproces, grote ruimtelijke kwaliteit en een breed draagvlak in de omgeving. Om dit te bereiken is bij Nederrijn gebruik gemaakt van een PDC-contract: Plan, Design en Construct. Het innovatieve zit in de P van plan. Traditioneel doet de opdrachtgever zelf de planstudie, maar in deze nieuwe vorm zorgden het ingenieursbureau en de aannemer samen voor het doorlopen van de procedures, de benodigde vergunningen en een ontwerp waar alle omringende partijen achter staan.

- Minder interfaces en prikkel tot optimalisaties. Heeft geresulteerd in een tijds winst van een jaar.
- Voor de rivierverruimende werkzaamheden tussen Renkum en Rhenen is gekozen voor een P + D&C, planstudie gecombineerd met de realisatie van die afgeronde planstudie.
- Werkzaamheden bestonden onder andere uit het afgraven van uiterwaarden en het verbeteren van de natuur en recreatiemogelijkheden.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING P-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: VIER MAATREGELEN NEDERRIJN
 - VOORBEELD 2: SCHEIDEN BIJ DE BRON
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

- Rijkswaterstaat heeft een schetsontwerp gemaakt op hoofdlijnen en op basis hiervan draagvlak gezocht bij de bestuurlijke partijen in het gebied.
- Het combineren van de planuitwerking in het contract had tot doel om de ontwerprijheid voor de uitvoerende partij te vergroten. De opdrachtnemer kon zelf een optimaal ontwerp opstellen in termen van verlaging van waterstanden en ruimtelijke kwaliteit en bovendien kostenefficiënt uitvoerbaar.
- Verder werd door de integratie van ontwerp & uitvoering (D&B in het contract de opdrachtnemer geprikkeld om de realisatie te versnellen en kosten te minimaliseren.
- Het resultaat was een succesvolle aanbesteding (zonder claims), met voldoende concurrerende inschrijvers. Het project is een jaar eerder opgeleverd en de kosten lagen uiteindelijk 30% onder de plafondprijs.

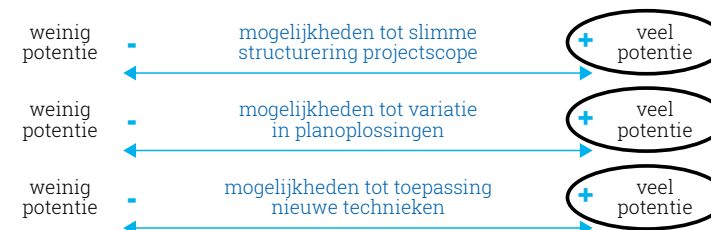
Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

VOORBEELD 2: SCHEIDEN BIJ DE BRON

Bij het bepalen van de scope van een afvalwaterzuiveringsinstallatie is de concentratie van de vervuiling in het afvalwater van belang. Vooral in nabijheid van grote bronnen van specifiek afvalwater zijn er verschillende manieren waarop partijen met concentraties afvalwater om kunnen gaan. Te denken valt aan opvang bij de bron van specifiek afvalwater, zoals urine met medicijnen in ziekenhuizen en verzorgingshuizen.

Zo heeft waterschap Drents Overijsselse Delta gekozen voor het apart zuiveren bij de bron, bijvoorbeeld het ISALA Ziekenhuis te Zwolle. Een ander voorbeeld betreft een samenwerking met het Deventer Ziekenhuis om plaszakken te verstrekken aan patiënten die een CT-scan met röntgencontrastmiddel ondergaan. De ingeleverde plaszakken worden daarna weer apart verwerkt. Op deze manier zijn kosten te besparen op de toekomstige exploitatie en is het bovendien mogelijk om het zuiveringsresultaat te verbeteren.

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. P-PRIKKEL



Juist de mogelijkheden tot slimme structurering van de projectscope en variantie in planoplossingen maakt betrokkenheid van derden in de planuitwerkingsfase aantrekkelijk.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING D-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: KINDERDIJK - SCHOONHOVENSEVEER (KIS)
 - VOORBEELD 2: NIEUWE TECHNIEKEN EN WATERZUIVERING
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

11 D-PRIKKEL (DESIGN)

Het ontwerp is in belangrijke mate bepalend voor de uitvoeringsmethode, planning en materiaalkeuzes. Door ontwerp- en materiaalkeuzes te koppelen aan de uitvoeringsmethode, -planning en -kosten, ontstaan kansen voor optimalisaties.

WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?

Door ontwerp en bouw te combineren zijn er mogelijkheden om:

- kosten te verlagen (bijvoorbeeld door nieuwe materialen toe te passen met een betere prijs/kwaliteitverhouding);
- doorlooptijd te verkorten (bijvoorbeeld door te werken met geprefabriceerde onderdelen zodat snellere bouw mogelijk is);
- hinder en ruimtebeslag te beperken (bijvoorbeeld door nieuwe technieken toe te passen die kosten en ruimte besparen).

WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?

De mate waarin de D-prikkel mogelijkheden biedt, is onder meer afhankelijk van:

- de projectambities (sturen op planning en kosten, minimaliseren hinder, maximaliseren kwaliteit);
- de maatschappelijke druk op inzicht in het ontwerp. De D-prikkel is immers alleen effectief als er genoeg ontwerpvrijheid kan worden aangeboden aan de opdrachtnemer. Elke afspraak met de omgevingspartner kan een beperking zijn voor deze ontwerpvrijheid;
- de complexiteit van de opgave: zijn er überhaupt ontwerp- en uitvoeropties of is er slechts één oplossingsrichting?
- de technische beheersbaarheid (inzicht in de consequenties van de verschillende technische keuzes).

Het integreren van de D-prikkel is vooral aantrekkelijk als:

- de opgaven (technisch) complex zijn, zoals waterzuivering en zeker terugwinning van energie en grondstoffen;
- u de opdrachtnemer wilt uitdagen op basis van duurzaamheidsambities of zuiveringskosten per m³ afvalwater;
- u kansen wilt benutten voor optimalisaties in uitvoering en materiaalgebruik.

Randvoorwaarde: er moet (ontwerp)ruimte zijn – letterlijk en figuurlijk – om tot optimalisaties te komen in onder meer uitvoering, planning, logistiek en materiaalgebruik.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
 - 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
 - 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
 - 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN HET AFWEGINGSKADER
 - 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-INSTALLATIES (AWZI)
 - 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
 - 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN?
 - 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING D-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: KINDERDIJK - SCHOONHOVENSEVEER (KIS)
 - VOORBEELD 2: NIEUWE TECHNIKEN EN WATERZUIVERING
 - 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
 - 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
 - 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL (B€-PRIKKEL)
 - 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
 - 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER BEGRIPPENLIJST
- HANDIGE WEBSITES

SCHUIFJES: WERKING D-PRIKKEL

Om inzicht te krijgen in de werking van de D-prikkel kan het helpen de onderstaande vragen af te wegen:

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. D-PRIKKEL

weinig potentie	+	onzekerheden die voortvarende start project in de weg staan	-	veel potentie
weinig potentie	-	uitvoeringskennis gewenst bij ontwerp	+	veel potentie
weinig potentie	-	planning uitvoeringsfase is kritisch	+	veel potentie
weinig potentie	-	fasering projectonderdelen is kritisch	+	veel potentie
weinig potentie	+	omgeving eist inzicht in detailuitwerking oplossingen	-	veel potentie
weinig potentie	-	sterke betrokkenheid omgeving in verband met hinder en schades	+	veel potentie
weinig potentie	-	behoefte aan creatieve detailoplossingen	+	veel potentie
weinig potentie	-	vrijheidsgraden die opdrachtgever bereid is te geven	+	veel potentie
weinig potentie	+	conflicterende belangen in omgeving	-	veel potentie
weinig potentie	-	mogelijkheden tot variatie in ontwerp oplossingen	+	veel potentie
weinig potentie	-	mogelijkheden tot variaties in materiaalkeuze	+	veel potentie

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

Het is raadzaam per project af te wegen of er juist veel of weinig potentie is om meerwaarde te bepalen met behulp van de Design-prikkel. Zo zal het doorgaans moeilijker zijn de D-prikkel te benutten als er veel conflicterende belangen in de omgeving zijn waardoor het lastig is vrijheidsgraden aan de opdrachtnemer te laten. De D-prikkel biedt daarentegen kansen indien de opgave een ingewikkelde fasering van werkzaamheden vergt die veel impact kan hebben op de mogelijke hinder en schades die de betrokkenen in de omgeving kunnen ondervinden. Juist het ontwerpvernuft en de uitvoeringskennis van een opdrachtnemer kan dan leiden tot een slimme fasering waardoor hinder en schades worden geminimaliseerd. Belangrijk zijn dan wel heldere randvoorwaarden en goede afspraken over het waarmaken van de ontwerpbeloften.

VOORBEELD 1: KINDERDIJK - SCHOONHOVENSEVEER (KIS)



Het project Kinderdijk - Schoonhovenseveer (KIS) is door Waterschap Rivierenland als een UAV-GC contract in de markt gezet. Langs de Lekdijk tussen Kinderdijk en het Schoonhovenseveer staan veel panden. Veel huizen en bedrijven staan zelfs op de dijk. Door de intensieve bewoning en bedrijvigheid, is sprake van intensieve verkeerbewegingen. Om de dijkverbetering te kunnen uitvoeren, was het onvermijdelijk een fors aantal panden te slopen om op de beschikbare grond een berm aan te leggen. Op tal van andere plekken zijn constructies aangebracht op de eigendommen (vaak voortuinen) van de dijkbewoners.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING D-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: KINDERDIJK - SCHOONHOVENSEVEER (KIS)
 - VOORBEELD 2: NIEUWE TECHNIEKEN EN WATERZUIVERING
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Omdat er in samenspraak met de omgeving jarenlang is gewerkt aan de oplossingen voor de dijkversterking in dit dijkvak, was de ontwerp vrijheid relatief beperkt. Bij het KIS-project was er wel ontwerp vrijheid op het gebied van engineering en ten aanzien van constructies op de dijkvakken waar geen bewoners zijn. In het projectplan waren op tal van plaatsen damwanden en diepwanden opgenomen. Onder bepaalde voorwaarden mocht de opdrachtnemer met alternatieven voor deze constructies komen.

Waar een grondoplossing mogelijk was, zoals een berm aan de binnenzijde (mede mogelijk door het slopen van 52 woningen), de aanleg van de Klimaatdijk Streefkerk aan de buitenzijde en overige buitendijkse versterkingen, is deze grondoplossing aan de opdrachtnemer voorgeschreven (geen ontwerp vrijheid). Op plaatsen waar geen ruimte voor een grondoplossing was, is in de uitraag een damwand 'voorgeschreven', waarbij aan opdrachtnemer - onder bepaalde voorwaarden - vrijheid is gelaten met andere constructie oplossingen te komen. Om dit ruimtelijk mogelijk te maken, is in het projectplan een zogenoemde constructiezone met een breedte van 15 m opgenomen. Van de ontwerp vrijheid voor constructies, is door opdrachtnemer ruim gebruik gemaakt. Op nagenoeg alle plaatsen waar in het projectplan was uitgegaan van een damwand, is door ON een (niet grondverdringende) palenwand gerealiseerd. Op enkele plaatsen is een baretenscherm geplaatst.

Voor de 3 km constructie zone (van 10) is er een D-prikkel in het contract opgenomen. Belangrijkste doel om het ontwerp mee te koppelen aan het bouwproces is om de uitvoerende partij verantwoordelijk te maken voor hinder en schade aan huizen tijdens uitvoering om zo deze te minimaliseren. De grondoplossingen in DC-contract zijn op basis van een definitief ontwerp omschreven en voor de constructies is gebruik gemaakt van een functioneel programma van eisen. Bewust is ruimte voor innovatie gecreëerd. De aannemer heeft de vrijheid om ook met ander type constructies te komen die het ruimtebeslag minimaliseren. De overdracht van het risico op schade en hinder is gedeeltelijk beheerst door dat de opdrachtgever sommige eisen toch zelf heeft geformuleerd (b.v. door twee panden op te

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

vijzelen en zelf de afmetingen en het gewicht van de bermen voor te schrijven.

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. D-PRIKKEL



Juist de kansen op ontwerp optimalisaties door betrekken ontwerp- en uitvoeringskennis maakt het mogelijk de risico's in verband met hinder en schades te beperken.

VOORBEELD 2: NIEUWE TECHNIEKEN EN WATERZUIVERING

In een publiek-private samenwerking werken diverse partijen aan de nieuwe zuiveringstechnologie Nereda, waarbij het afvalwater wordt gezuiverd door aerobe bacteriën die groeien in compacte korrels. Dit biedt grote voordelen voor chemicaliën- en energieverbruik. De technologie vraagt om een veel kleiner bouwoppervlak voor de installatie en leidt tot lagere kosten. De keuze voor een nieuwe biologische zuiveringstechnologie als deze is daarmee een voorbeeld van een designprikkel. De ontwerp optimalisaties leveren de volgende voordelen op:

- lager energieverbruik
- lager chemicaliëngebruik
- kleiner bouwoppervlak

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING D-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: KINDERDIJK - SCHOONHOVENSEVEER (KIS)
 - VOORBEELD 2: NIEUWE TECHNIEKEN EN WATERZUIVERING
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

De rioolwaterzuiveringsinstallatie (RWZI) Epe van Waterschap Vallei en Veluwe is de eerste ter wereld die het publieke afvalwater op praktisch-schaal volledig met deze technologie zuivert. Mede dankzij financiering door het Innovatieprogramma Kaderrichtlijn Water van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING E-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: BERGAMBACHT - AMMERSTOL -
SCHOONHOVEN BAS
 - VOORBEELD 2: AANPASSING RWZI VARSSEVELD
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)

Engineering betreft het uitwerken van een basisontwerp/voorlopig ontwerp (VO) tot een definitief ontwerp (DO). Er zijn dan al belangrijke ontwerpkeuzes gemaakt, maar engineering biedt de opdrachtnemer wel de mogelijkheid om planning, uitvoering en materiaalkeuzes te optimaliseren.

WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?

Door de kleinere inbreng van de opdrachtnemer is de E-prikkel minder krachtig dan een D-prikkel. Toch biedt ook een E-prikkel mogelijkheden om:

- kosten te verlagen (bijvoorbeeld door nieuwe materialen of uitvoeringsmethodieken toe te passen);
- doorlooptijd te verkorten (bijvoorbeeld door gebruik van een slimme planning en fasering of geprefabriceerde onderdelen);
- storingen te voorkomen c.q. beperken (bijvoorbeeld door toepassing van onderhoudsarme technieken).

WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?

De mate waarin de E-prikkel mogelijkheden biedt, is onder meer afhankelijk van:

- de projectambities (sturen op planning, kosten, minimaliseren hinder, maximaliseren kwaliteit);
- de maatschappelijke druk op inzicht in het ontwerp;
- de complexiteit van de opgave: zijn er überhaupt ontwerp alternatieven?
- de omgevingscomplexiteit.

Het integreren van de E-prikkel (bij de bouwopdracht) is vooral aantrekkelijk bij projecten waarbij de druk vanuit de omgeving leidt tot ontwerpkeuzes die in de nadere uitwerking door de opdrachtnemer uitgewerkt kunnen worden. Een uitwerking waarbij via slimme uitvoering, materiaalgebruik en werkfasering optimalisaties mogelijk zijn die minder hinder, lagere kosten of een snellere uitvoering mogelijk maken.

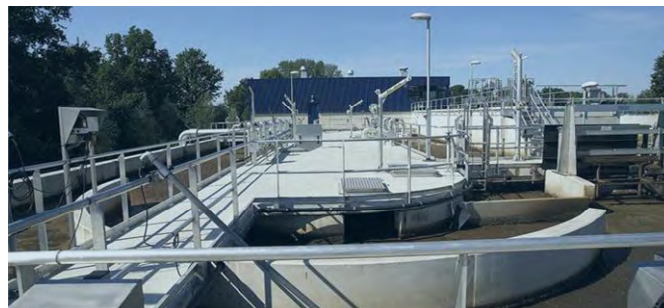
Randvoorwaarde: er moet ruimte zijn (letterlijk en figuurlijk) om tot optimalisaties te komen in onder meer uitvoering, planning, logistiek en materiaalgebruik.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING E-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: BERGAMBACHT - AMMERSTOL -
SCHOONHOVEN BAS
 - VOORBEELD 2: AANPASSING RWZI VARSSEVELD
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

VOORBEELD 2: AANPASSING RWZI VARSSEVELD



Door de sluiting van een fabriek in Varsseveld was de hoeveelheid door de RWZI te verwerken afvalwater sterk afgenomen. Mede daarom heeft het waterschap Rijn en IJssel besloten de bestaande membraan-technologie, die vervangen moest worden en bovendien veel energie kostte, om te laten bouwen tot een conventionele zuivering met nabezinktank. Hiervoor gebruikte het waterschap een UAV-GC-contract voor engineering en bouw (ook wel bekend als Engineering & Construct-contract).

Het doel van deze aanbesteding was het combineren van kennis en ervaring op het gebied van riooltechniek en pompsystemen en civiele techniek met een duidelijke allocatie van verantwoordelijkheden. De opdrachtnemer is een samenwerkingsverband tussen een specialist in civiele betonwerken en een expert in ontwerp en uitvoering van de civieltechnische en werktuigbouwkundige werkzaamheden.

De opdrachtnemer heeft diverse aanpassingen gedaan aan de aeratietank en de bestaande installaties, nabezinktank en beluchtingsbakken gesloopt. Op deze manier is de RWZI aangepast tot een conventionele zuivering en is het energieverbruik van het zuiveringsproces verlaagd.

INHOUD

- VOORWOORD
- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - VOORBEELD 1: LCC ZONDER M IN HET CONTRACT -
DB-CONTRACT MET LCC OPTIMALISATIE
 - SCHUIFJES: WERKING M-PRIKKEL
 - VOORBEELD 2: ZWAKKE SCHAKELS NOORD-HOLLAND (DBM)
 - VOORBEELD 3: AFWATERINGSKANAAL RIVIER DE DOMMEL
(WATERSCHAP DE DOMMEL EN VIER GEMEENTEN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)

De onderhoudsstrategie kan in belangrijke mate meesturen in het ontwerp-, engineering- en uitvoeringsproces. Ontwerp- en uitvoeringskeuzes zijn te beïnvloeden door eisen te stellen aan de onderhoudbaarheid.

WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?

Door maintain en bouw te combineren (doorgaans in combinatie met ontwerpverantwoordelijkheden) zijn er mogelijkheden om:

- onderhoudskosten (gedurende hele levenscyclus) te verlagen (bijvoorbeeld door materialen met een betere prijs-/prestatieverhouding te gebruiken): Life Cycle Costing (LCC) / Total Cost of Ownership (TCO);
- hinder door onderhoud te beperken (bijvoorbeeld door onderhoudsarm te ontwerpen);
- minimaliseren faalkansen na oplevering (bijvoorbeeld door materialen met een beperkte faalkans te gebruiken, zodat er minder vaak onderhoud nodig is of spoedreparaties nodig zijn); een langere nuttige levensduur te garanderen (bijvoorbeeld door materiaalkeuzes).

WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?

De mate waarin de M-prikkel mogelijkheden biedt, is onder meer afhankelijk van:

- de complexiteit van het onderhoud;
- de intensiteit van het (verwachte) onderhoud;
- de risico's bij falen.

Het integreren van de M-prikkel is vooral aantrekkelijk:

- bij opgaven waar behoefte is aan een meerjarige kwaliteitsgarantie of meerjarige prestatieverplichtingen (bijvoorbeeld bij nieuwe technieken in het zuiveringsproces, zoals de fijnzeef in het uitgebreide praktijkvoorbeeld RWZI Beemster aan het eind van dit afwegingskader);
- als onderhouds- en exploitatiekosten relatief hoog zijn in relatie tot bouwkosten, wat bij AWZI's het geval is;
- als er behoefte is aan beheersing van onderhoudskosten via extra aandacht in het ontwerp en/of tijdens de uitvoering, wat is toe te passen als het onderhoud in zijn geheel aan de opdrachtnemer wordt overgelaten. Maar ook als men het onderhoud in eigen beheer wil laten plaatsvinden (kennisoverdracht vanuit opdrachtnemer richting eigen medewerkers);
- bij technische opgaven waarvoor de eigen kennis en kunde is beperkt; het eigen personeel kan natuurlijk wel leren van de ingekochte expertise uit de private sector.

Randvoorwaarde: in de fasen voorafgaand aan het onderhoud moet ruimte zijn (letterlijk en figuurlijk) om tot optimalisaties te komen in onder meer uitvoering, planning, logistiek en materiaalgebruik. Bij veel waterschappen, vaak ingegeven vanuit hun traditionele rol als beheersorganisatie, bestaat de behoefte om zelf verantwoordelijk te zijn voor het meerjarig onderhoud van de assets. De M-prikkel wordt daardoor niet vaak opgenomen in het aanbestedingsproces. In dat geval kan het zinvol zijn om bij de D en E-prikkels aandacht te geven aan de onderhoudbaarheid van de assets. Geef inschrijvers dan een inschrijffoordeel als hun ontwerp en engineering aantoonbaar tot lagere onderhoudskosten bij de opdrachtgever gaat leiden. Door bij aanbesteding dat voordeel te geven maken ontwerpers die door duurzamere materialen of componenten tot een hogere inschrijvingsom leiden, nog steeds kans op gunning van de opdracht.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - VOORBEELD 1: LCC ZONDER M IN HET CONTRACT -
DB-CONTRACT MET LCC OPTIMALISATIE
 - SCHUIFJES: WERKING M-PRIKKEL
 - VOORBEELD 2: ZWAKKE SCHAKELS NOORD-HOLLAND (DBM)
 - VOORBEELD 3: AFWATERINGSKANAAL RIVIER DE DOMMEL
(WATERSCHAP DE DOMMEL EN VIER GEMEENTEN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

VOORBEELD 1 : LCC ZONDER M IN HET CONTRACT - DB-CONTRACT MET LCC OPTIMALISATIE

Rijkswaterstaat heeft een aantal projecten aanbesteed op basis van DB-contracten met een PKV (= beste prijs-kwaliteit verhouding) eis op levenscyclusoptimalisatie. Daarvoor is gebruik gemaakt van het model LCC-tender. Bij het project Groot Onderhoud Vaarwegen (GoVa) is voor de Dr. Deelenbrug in Tilburg dit model bijvoorbeeld toegepast op het groot onderhoud aan bestaande bruggen. Met name de wijze van conservering heeft veel impact op de toekomstige onderhouds- en vervangingskosten. Met behulp van het model LCC tender zijn de toekomstige onderhouds- en vervangingskosten van verschillende gangbare technieken inzichtelijk gemaakt en de netto contante waarde van deze toekomstige onderhouds- en vervangingskosten wegen mee in de gunning van het DB contract tegen een beste prijs-kwaliteit verhouding.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

SCHUIFJES: WERKING M-PRIKKEL

Om inzicht te krijgen in de werking van de M-prikkel kan het helpen de onderstaande vragen af te wegen.

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. M-PRIKKEL

weinig potentie	-	omvang onderhoudskosten versterken/ophogen dijk	+	veel potentie
weinig potentie	-	omvang onderhoudskosten civieltechnische werken	+	veel potentie
weinig potentie	-	omvang onderhoudsrisico's	+	veel potentie
weinig potentie	-	beïnvloedbaarheid onderhoudsrisico's (m.b.v. materiaalkeuze of uitvoering)	+	veel potentie
weinig potentie	+	beschikbaarheid eigen ervaren onderhoudsdienst	-	veel potentie
weinig potentie	-	ruimte tot optimalisaties in onderhoud via materiaalkeuze	+	veel potentie
weinig potentie	-	ruimte tot optimalisatie in onderhoud via ontwerpkeuzes	+	veel potentie
weinig potentie	+	ruimte tot optimalisaties in onderhoud via uitvoering	-	veel potentie
weinig potentie	-	vrijheidsgraden die opdrachtgever bereid is te geven	+	veel potentie
weinig potentie	+	impact omgeving op vrijheidsgraden voor opdrachtnemer	-	veel potentie

Het is raadzaam per project af te wegen of er juist veel of weinig potentie is om meerwaarde te bepalen met behulp van de Maintain-prikkel. Zo zal het doorgaans lastig zijn de M-prikkel te benutten als er veel belang wordt gehecht aan een eigen onderhoudsdienst of indien de onderhoudskosten en risico's klein zijn. De M-prikkel biedt

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - VOORBEELD 1: LCC ZONDER M IN HET CONTRACT -
DB-CONTRACT MET LCC OPTIMALISATIE
 - SCHUIFJES: WERKING M-PRIKKEL
 - VOORBEELD 2: ZWAKKE SCHAKELS NOORD-HOLLAND (DBM)
 - VOORBEELD 3: AFWATERINGSKANAAL RIVIER DE DOMMEL
(WATERSCHAP DE DOMMEL EN VIER GEMEENTEN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

daarentegen kansen indien de onderhouds- en vervangingskosten relatief omvangrijk zijn en zeker als die ook nog goed beïnvloedbaar zijn door een opdrachtnemer op basis van ontwerp, materiaal en uitvoeringskeuzes.

VOORBEELD 2: ZWAKKE SCHAKELS NOORD-HOLLAND (DBM)



In het project Zwakke Schakels Noord-Holland hebben Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, Rijkswaterstaat en de provincie Noord-Holland samengewerkt aan de versterking van de Hondsbossche en Pettemer Zeewering en de kust voor Callantsoog. In november 2013 is de combinatie Van Oord / Boskalis geselecteerd voor ontwerp, uitvoering en 20 jaar instandhouding van de Zwakke Schakels. Het project is in 2015 opgeleverd en op dat moment is ook de onderhoudsperiode (20 jaar) ingegaan. Hiervoor heeft Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier het beheer overgedragen aan Rijkswaterstaat en de instandhouding aan de combinatie.

Belangrijkste effecten:

- Prikkel tot optimalisaties in ontwerp- en uitvoering- en onderhoudsplanning om kosten efficiënte oplossing te krijgen.
- Waarbij niet alleen gekeken wordt naar bouwkosten maar naar de som van bouw- en onderhoudskosten.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. M-PRIKKEL

weinig potentie	-	omvang onderhoudsrisico's	+	veel potentie
weinig potentie	-	beïnvloedbaarheid onderhoudsrisico's (m.b.v. materiaalkeuze of uitvoering)	+	veel potentie
weinig potentie	-	ruimte tot optimalisaties in onderhoud via materiaalkeuze	+	veel potentie
weinig potentie	-	ruimte tot optimalisatie in onderhoud via ontwerpkeuzes	+	veel potentie
weinig potentie	-	vrijheidsgraden die opdrachtgever bereid is te geven	+	veel potentie
weinig potentie	+	impact omgeving op vrijheidsgraden voor opdrachtnemer	-	veel potentie

Bij de Zwakke Schakels Noord-Holland maakten met name de omvang en beïnvloedbaarheid van de onderhoudsrisico's en de vrijheidsgraden die opdrachtgever bereid was te laten, het aantrekkelijk een M-scope aan het contract toe te voegen.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - VOORBEELD 1: LCC ZONDER M IN HET CONTRACT -
DB-CONTRACT MET LCC OPTIMALISATIE
 - SCHUIFJES: WERKING M-PRIKKEL
 - VOORBEELD 2: ZWAKKE SCHAKELS NOORD-HOLLAND (DBM)
 - VOORBEELD 3: AFWATERINGSKANAAL RIVIER DE DOMMEL
(WATERSCHAP DE DOMMEL EN VIER GEMEENTEN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

VOORBEELD 3: AFWATERINGSKANAAL RIVIER DE DOMMEL (WATERSCHAP DE DOMMEL EN VIER GEMEENTEN)



Het project betreft een 17 kilometer lang traject van de rivier de Dommel, een drie kilometer afwateringskanaal en een aantal stadswateren in Eindhoven die toe waren aan een opknopbeurt. Er is gekozen voor een Design & Construct evenals meerjarig onderhoud voor een periode van vijf jaar voor het natte profiel van de Dommel en het afwateringskanaal. Voor de onderhoudsperiode van vijf jaar is gekozen vanwege kwaliteitsborging. Het is een overzichtelijke termijn, waardoor het voor de markt mogelijk is om goede afwegingen te maken tussen prijs en kwaliteit.

De aanneemsom ligt circa 20% lager dan de directiebegroting o.a. omdat de bouwondernemer tot een vernieuwende uitvoeringsmethode is gekomen. De aannemerscombinatie maakte gebruik van een grondpomp, wat een slibdepot voor ontwatering overbodig maakte en zo minder hinder veroorzaakte en daarmee de risico's op klachten en moeilijk te verkrijgen vergunningen voor slibdepots verkleinde.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - INKOPEN VAN EEN PRODUCT OF EEN DIENST
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING F-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: AWZI HARNASCHPOLDER & AWZI HOUSTRUST
 - VOORBEELD 2: PROJECTFINANCIERING –
SLUIZENPROGRAMMA RIJKSWATERSTAAT (DBFM)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

14 F-PRIKKEL (FINANCE)

Het is mogelijk om als opdrachtgever ook de financiering van de te maken ontwikkel- en bouwkosten aan de opdrachtnemer te laten. Bij een AWZI vindt de betaling aan opdrachtnemer pas plaats als de werkende AWZI beschikbaar is.

De inzet van een F-prikkel impliceert een Design, Build, Finance & Maintain-contract (DBFM). Dit is een geïntegreerde contractvorm, waarbij de opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de financiering, het ontwerp en de bouw van een object, maar ook voor het onderhoud. Als de opdrachtnemer daarnaast verantwoordelijk is voor de exploitatie, is er ook sprake van 'Operate' (O, samen dus DBFMO). De F-component betekent dat het consortium (opdrachtnemer) de financiering aantrekt. Er is sprake van externe voorfinanciering en de F-prikkel legt een krachtige focus betalen voor geleverde prestaties. De opdrachtgever betaalt alleen voor de geleverde prestaties, meestal pas nadat het project af is.

Door het Rijksvastgoedbedrijf, Rijkswaterstaat en het Ministerie van Financiën zijn [rijksbrede modelovereenkomsten](#) voor deze contractvorm opgesteld.

INKOPEN VAN EEN PRODUCT OF EEN DIENST

In veel aanbestedingen koopt de opdrachtgever een 'product' in, bijvoorbeeld een weg met 2x2 rijstroken of een veilige dijk met een specifieke hoogte en onderhoudsniveau. Bij een DBFM-contract neemt de opdrachtgever echter een dienst af: een beschikbare weg of een veilige dijk die voldoet aan wettelijke eisen. De opdrachtnemer neemt – binnen vooraf gestelde randvoorwaarden – de verantwoordelijkheid voor het complete project. Afhankelijk van het contract is de ON na ontwerp, bouw en financiering bijvoorbeeld nog 20 jaar verantwoordelijk voor het onderhoud. Betaling (ook wel 'beschikbaarheidsvergoeding' genoemd) geschiedt vervolgens per maand of kwartaal.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

De opdrachtnemer wordt dan ook echt afgerekend op het daadwerkelijk beschikbaar zijn van de weg of de AWZI-capaciteit. Als de dienst niet voldoet aan de vooraf gemaakte afspraken, wordt er gekort op de beschikbaarheidsvergoeding. Dit geeft natuurlijk prikkels voor de opdrachtnemer om te presteren.

WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?

Door finance toe te voegen aan een geïntegreerd contract – doorgaans in combinatie met ontwerp, bouw en onderhoudsverantwoordelijkheden – ontstaan nieuwe mogelijkheden voor:

- reductie van risico's (meerkosten) tijdens bouw en exploitatie door de grotere focus van opdrachtnemer op risicomanagement (omdat er eigen geld en geld van de bank in het project worden geïnvesteerd);
- expliciete overdracht van risico's, doordat alle verantwoordelijkheden aan opdrachtnemer zijn overgedragen;
- focus op beperken wijzigingen tijdens bouw. Wijzigingen brengen immers risico's met zich mee en zijn daardoor onaantrekkelijk voor betrokkenen;
- garantie op de te leveren prestatie: door de betaling op basis van beschikbaarheid is er een sterke prikkel om na oplevering – tijdens de exploitatieperiode – prestaties/beschikbaarheid te leveren. Als dat niet lukt, dreigen er kortingen en daardoor mogelijk problemen met financiers. De F-prikkel zorgt wel voor minder innovatie, omdat opdrachtnemer teruggrijpt naar bewezen technologieën/technieken (minder risico's).

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - INKOPEN VAN EEN PRODUCT OF EEN DIENST
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING F-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: AWZI HARNASCHPOLDER & AWZI HOUSTRUST
 - VOORBEELD 2: PROJECTFINANCIERING -
SLUIZENPROGRAMMA RIJKSWATERSTAAT (DBFM)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?

De mate waarin de F-prikkel mogelijkheden biedt, is onder meer afhankelijk van:

- de omvang van de investering (het organiseren van de F-prikkel en de bijbehorende rentekosten moeten worden terugverdiend);
- de beïnvloedbaarheid van risico's door opdrachtnemer;
- de behoefte aan beheersing van de scope en planning van een project;
- de hoogte van de beïnvloedbare onderhouds- en exploitatiekosten – bij AWZI's maken de jaarlijkse exploitatiekosten een relatief groot deel uit van de initiële investeringskosten, dus daar is ook relatief veel winst te behalen.

De F-prikkel is een krachtige en ingrijpende prikkel die niet in alle omstandigheden toegepast kan worden. Binnen de rijksoverheid is er veel ervaring met deze contractvorm opgebouwd. Ervaringen binnen de wegenbouw (Rijkswaterstaat) en utiliteitsbouw (Rijksgebouwendienst) hebben de onderstaande leerervaringen opgeleverd:

- Begrenzing looptijd. In de wegenbouw en utiliteitsbouw zijn op dit moment contracten te zien met looptijden van 20 tot 25 jaar (voor realisatie en exploitatie). Bij langere looptijden vallen er te veel onzekerheden onder de scope van het contract. Dat maakt het lastig om financiering te verkrijgen en bovendien leidt het tot hogere risico-opslagen.
- Technologische vernieuwing. De ervaring leert dat DBFM-contracten niet geschikt zijn om de opdrachtnemer te prikkelen tot nieuwe technologische ontwikkelingen. Technologische vernieuwing introduceert vaak onzekerheden die op gespannen voet staan met het arrangeren van private financiering (tegen scherpe tarieven). Voor de private financiering is voorspelbaarheid van het project en de daarmee gepaard gaande kosten belangrijk. Een F-prikkel jaagt wel het toepassen van allerlei reeds bewezen kostenbesparende innovaties aan.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

Randvoorwaarde: het project moet zich lenen voor een relatief lange voorbereidingstijd en bovendien moet de omvang het mogelijk maken de relatie met hoge voorbereidingskosten te dragen (dat betekent dat de voorbereidingskosten een beperkt percentage uitmaken van de totale investeringskosten). Tot slot is het noodzakelijk dat er ruimte moet zijn (letterlijk en figuurlijk) om tot optimalisaties te komen in onder meer uitvoering, planning, logistiek en materiaalgebruik.

SCHUIFJES: WERKING F-PRIKKEL

Om inzicht te krijgen in de werking van de F-prikkel kan het helpen de onderstaande vragen af te wegen:

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. F-PRIKKEL

weinig potentie	-	omvang investerings- en exploitatiekosten	+	veel potentie
weinig potentie	-	beïnvloedbaarheid risico's door opdrachtnemer	+	veel potentie
weinig potentie	-	behoefte aan beheersing scope en planning van een project	+	veel potentie
weinig potentie	-	omvang beïnvloedbare investeringskosten	+	veel potentie
weinig potentie	-	omvang beïnvloedbare exploitatiekosten	+	veel potentie
weinig potentie	-	mate van standaardisatie contracten	+	veel potentie
weinig potentie	-	ruimte voor (kleine) innovaties	+	veel potentie
weinig potentie	+	ruimte voor technische vernieuwing / grote innovaties	-	veel potentie
weinig potentie	+	mate van zekerheid ten aanzien van technische keuzes	-	veel potentie
weinig potentie	-	stabiliteit projectscope gedurende levenscyclus project/contract	+	veel potentie

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - INKOPEN VAN EEN PRODUCT OF EEN DIENST
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING F-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: AWZI HARNASCHPOLDER & AWZI HOUTRUST
 - VOORBEELD 2: PROJECTFINANCIERING -
SLUIZENPROGRAMMA RIJKSWATERSTAAT (DBFM)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Het is raadzaam per project af te wegen of er veel of weinig potentie is om meerwaarde te bepalen met behulp van de Finance-prikkel. Zo zal het doorgaans lastig zijn de F-prikkel te benutten als er veel onzekerheden zijn ten aanzien van de projectscope gedurende de te verwachten exploitatieperiode in het contract (15 tot 20 jaar na oplevering). De F-prikkel biedt daarentegen kansen indien de investerings- en exploitatiekosten relatief omvangrijk en beïnvloedbaar zijn. De F-prikkel draagt sterk bij aan het afdwingen van de contractuele afspraken.

VOORBEELD 1: AWZI HARNASCHPOLDER & AWZI HOUTRUST

In december 2003 heeft het hoogheemraadschap Delfland de nieuwbouw van AWZI Harnaschpolder en de renovatie van AWZI Houtrust op basis van een DBFMO-contract gegund aan een consortium van bedrijven; [Delfluent](#).

Het Hoogheemraadschap van Delfland blijft gedurende de 30-jarige contractperiode de rechtmatige eigenaar van de AWZI's en het transportstelsel; Delfluent heeft gedurende de 30-jarige concessieperiode een gebruikersrecht ('Right of Use') gekregen. Samen hebben de AWZI's een piekcapaciteit van circa 50 miljoen liter per uur, Houtrust (30%) en Harnaschpolder (70%). Daarmee is de AWZI Harnaschpolder een van de grootste AWZI's van Europa.

De twee belangrijkste motieven van Delfland om te kiezen voor DBFMO betroffen:

- Efficiencywinst: vooraf is becijferd dat het DBFMO-contract 10,5% aan kosten zou kunnen besparen ten opzichte van een alternatieve aanbesteding (bestaande uit losse contracten voor ontwerp, bouw en onderhoud). Uiteindelijk is zelfs een kostenreductie van 17,2% becijferd (ten opzichte van een referentieaanpak).
- Versnellen van oplevering: er was grote behoefte aan tijdige beschikbaarheid van de verwerkingscapaciteit.

VOORBEELD 2: PROJECTFINANCIERING - SLUIZENPROGRAMMA RIJKSWATERSTAAT (DBFM)



Het programma omvat vijf projecten: Keersluis Limmel, tweede Kolk sluis Eefde, derde Kolk Beatrixsluis, Zeetoegang IJmond en sluisen in de Afsluitdijk. Met het project Afsluitdijk wordt nauw samengewerkt. Door een programmatische aanpak stuurt Rijkswaterstaat op efficiency in contractvoorbereiding (standaardisatie en uniformiteit) en inzet van mensen en middelen. In 2013 is de aanbesteding van het eerste project, Keersluis Limmel, gestart. De investering bedroeg ca. € 25 mln terwijl er jaarlijks gemiddeld € 1 mln aan onderhoud is voorzien. Het DBFM contract heeft een looptijd van 20 jaar (exploitatie). Inmiddels zijn ook drie andere sluisen o.b.v een DBFM contract (Zeetoegang IJmond, Sluis Eefde en Beatrixsluis) aanbesteed.

- Opbouw investering Keersluis Limmel; 50% civiel werk, 25% stalen deuren en 25% bewegingswerken (zuigers, bewegingsmechanismes) en EM-systemen (lampen, kabels, bediening, knoppen).
- Opbouw onderhoud: jaarlijks onderhoud aan bewegingswerken, elke 20 jaar onderhoud aan stalen deuren en elke 25 jaar onderhoud aan gehele civiele constructie.
- Opbouw vervangingsonderhoud: iedere 10 jaar de EM-systemen, iedere 25 jaar de bewegingswerken, iedere 50 jaar de stalen deuren en iedere 100 jaar de gehele civiele constructie.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - INKOPEN VAN EEN PRODUCT OF EEN DIENST
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING F-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1; AWZI HARNASCHPOLDER & AWZI HOUSTRUST
 - VOORBEELD 2; PROJECTFINANCIERING –
SLUIZENPROGRAMMA RIJKSWATERSTAAT (DBFM)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Het doel van het beschikbaarheidscontract, waarbij de opdrachtnemer wordt betaald op basis van daadwerkelijke beschikbaarheid conform de eisen is de opdrachtnemer te prikkelen tot het vinden van levenscyclusoptimalisaties. Tevens moet het betalingsmechanisme de opdrachtnemer prikkelen ook na oplevering de gevraagde prestaties te blijven leveren (beschikbaarheid conform de eisen).

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING O-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: AWZI HARNASCHPOLDER
 - VOORBEELD 2: GROENGASINSTALLATIE WEST
 - VOORBEELD 3: WINDMOLENPARK NOORDOOSTPOLDER
 - VOORBEELD 4: ZONNEPARK TEXEL
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

15 O-PRIKKEL (OPERATE)

Het operationele beheer ('Operate') van hoogwaterbeschermingsobjecten zullen waterschappen niet overdragen aan marktpartijen.

Bij bijvoorbeeld afvalwaterzuiveringsinstallaties heeft het operationeel beheer van de installatie veel invloed op de uiteindelijke personeelskosten (0-10%), het energieverbruik (30-40%), het gebruik van chemicaliën (1-10%), de slibverwerking (30-40%) en de onderhoudskosten (20-30%). De effectiviteit van het beheer van de installatie is op haar beurt mede afhankelijk van de gemaakte keuzes in het ontwerp- en bouwproces. Zeker als naast waterzuiveren ook het terugwinnen van energie en grondstoffen een belangrijke ambitie vormt, zijn deze keuzes in belangrijke mate bepalend voor de resultaten die op gebied van operationeel beheer behaald kunnen worden.

WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?

Door operations te combineren met bouwverantwoordelijkheden – en doorgaans ook met ontwerpverantwoordelijkheden – zijn er mogelijkheden om:

- operationele kosten (gedurende hele levenscyclus) te verlagen (bijvoorbeeld door technieken met een betere prijs-/prestatieverhouding te gebruiken): Life Cycle Costing (LCC) / Total Cost of Ownership (TCO);
- energielasten te verlagen door energie-efficiënte technieken te gebruiken (bijvoorbeeld nieuwe innovatieve zuiveringstechnologie- en op basis van korreltechnologie)
- faalkansen na oplevering te minimaliseren (bijvoorbeeld door technieken met een beperkte faalkans te gebruiken, zodat er minder vaak onderhoudswerkzaamheden of spoedreparaties nodig zijn);
- een langere nuttige levensduur te garanderen (bijvoorbeeld door een slimme gebruiks- en onderhoudsplanning).

WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?

De mate waarin de O-prikkel mogelijkheden biedt is onder meer afhankelijk van:

- de complexiteit van het operationeel beheer;
- de intensiteit van het (verwachte) beheer/de mate waarin sturing op afstand en kostenbeheersing of reductie van energiegebruik is te prikkelen;
- de risico's bij falen.

Het integreren van de O-prikkel is vooral aantrekkelijk bij:

- opgaven waar behoefte is aan een meerjarige kwaliteitsgarantie (bijvoorbeeld bij nieuwe technieken);
- exploitatiekosten die relatief hoog zijn in relatie tot bouwkosten, wat bij AWZI's het geval is;
- behoefte aan beheersing van exploitatiekosten via ontwerp of uitvoering;
- technische opgaven waarvoor de eigen kennis en kunde beperkt is.

Randvoorwaarde: het waterschap moet bereid zijn het operationeel beheer op basis van beschikbaarheidseisen over te dragen aan derden.

INHOUD

VOORWOORD

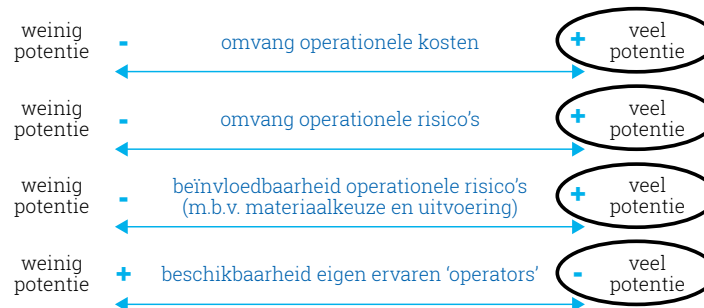
- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
 - WAT LEVERT DE PRIKKEL OP?
 - WANNEER IS DEZE PRIKKEL ZINVOL?
 - SCHUIFJES: WERKING O-PRIKKEL
 - VOORBEELD 1: AWZI HARNASCHPOLDER
 - VOORBEELD 2: GROENGASINSTALLATIE WEST
 - VOORBEELD 3: WINDMOLENPARK NOORDOOSTPOLDER
 - VOORBEELD 4: ZONNEPARK TEXEL
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

groengas – bijvoorbeeld met ‘membraantechnologie’ – heel anders is dan de technieken voor basiszuivering en slibverwerking en dus relatief ver weg ligt van de core business van het waterschap.

Bovendien ontvangt het waterschap een pacht voor het gebruik van de grond. Westermeerwind zorgt als exploitant van het windpark voor onderhoud en operationeel beheer van de windmolens.

MATE VAN TE BEHALEN MEERWAARDE M.B.V. O-PRIKKEL



Juist de aard en de omvang en beïnvloedbaarheid van de operationele werkzaamheden en het niet beschikbaar hebben van eigen 'operators' maakt het aantrekkelijk een O-prikkel in het contract in te bouwen.

VOORBEELD 4: ZONNEPARK TEXEL



Eind 2014 heeft de gemeente Texel de energiecoöperatie TexelEnergie toestemming gegeven om zonnepanelen te plaatsen bij AWZI Eversteekooog. Er komen 300 zonnepanelen op het land en 800 op drijvende vloten in de installatie. Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) is de beheerder van de AWZI en de omliggende grond. TexelEnergie heeft een huurovereenkomst gesloten met HHNK voor de grond en is verantwoordelijk voor aanleg en beheer & exploitatie van het zonnepark. De opgewekte stroom komt beschikbaar voor Texelaars die via de coöperatie willen participeren in het project.

VOORBEELD 3: WINDMOLENPARK NOORDOOSTPOLDER



Het waterschap Zuiderzeeland heeft aan projectontwikkelaar Koepel Windenergie toestemming gegeven om een windpark te bouwen langs dijken die het waterschap in beheer heeft. Met 86 windturbines wekt Windpark Noordoostpolder vanaf 2016 jaarlijks circa 1,4 miljard kWh elektriciteit op (goed voor het jaarverbruik van 400.000 huishoudens).

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN VOORTGANG OF MIJLPALEN
 - BETALEN OP BASIS VAN BONUS-MALUS
 - VOORBEELD 1: B€-PRIKKEL BERGAMBACHT – AMMERSTOL –
SCHOONHOVEN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 2: B€-PRIKKEL VIER MAATREGELEN
NEDERRIJN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 3: B€-PRIKKEL WIERINGERMEERDIJK
(BONUS/MALUS)
 - BETALEN OP BASIS VAN PRESTATIES
 - BETALEN OP BASIS VAN BESCHIKBAARHEIDVERGOEDING
(F-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN RISICOPOT
 - BETALEN OP BASIS VAN BENEFIT SHARING
 - VOORBEELD 4: HARNASCHPOLDER (BENEFIT SHARING)
 - BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
 - VOORBEELD 5: BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL (B€-PRIKKEL)

Sturen op beschikbaarheid en het afdwingen van private voorfinanciering (met behulp van de F-prikkel) kan additionele kosten met zich meebrengen die niet altijd zijn terug te verdienen. In dat geval is het toch mogelijk om een prestatieprikkel (betalingprikkel) toe te passen in een UAV- of UAC-GC-contract zonder volledige private voorfinanciering, dus zonder de F-prikkel in het contract te integreren. Te denken valt aan beloningen in de vorm van bonussen en sanctiesom de vorm van kortingen of boetes. Deze prestatieprikkels worden vastgelegd in de overeenkomst. In het afwegingskader noemen we dit de prestatieprikkel (P€-prikkel).

BETALEN OP BASIS VAN VOORTGANG OF MIJLPALEN

Traditioneel betaalt de opdrachtgever op basis van voortgang of op basis van mijlpalen. Betalen op basis van voortgang betekent dat het moment van betalen aan de opdrachtnemer is gerelateerd aan de voortgang van de werkzaamheden. Periodiek worden de gemaakte kosten in rekening gebracht. De opdrachtnemer hoeft beperkt voor te financieren en maakt daardoor geen of slechts beperkt extra kosten. Betalen op basis van mijlpalen betekent dat het moment van betalen aan de opdrachtnemer is gerelateerd aan een voor de opdrachtgever belangrijke mijlpaal. Dit is vooral aantrekkelijk als:

- er duidelijke toetsmomenten zijn;
- er belang wordt gehecht aan de momenten waarop de mijlpalen worden bereikt.

BETALEN OP BASIS VAN BONUS-MALUS

Betalen op basis van bonus-malus betekent dat de opdrachtgever bepaalde prestaties beloont en/of sommige prestaties die tekortschieten sanctioneert. Dit is bijvoorbeeld aantrekkelijk als:

- de opdrachtgever extra kosten maakt bij het niet halen van een gewenste prestatie zoals het overschrijden van mijlpalen;
- de opdrachtnemer er financieel belang bij heeft als een bepaalde prestatie (bijvoorbeeld een mijlpaal) eerder wordt behaald;
- de opdrachtgever extra risico's loopt als een prestatie niet of in onvoldoende mate wordt geleverd zoals bijvoorbeeld beperken hinder of schade.

Klik [hier](#) voor meer informatie.

VOORBEELD 1: B€-PRIKKEL BERGAMBACHT – AMMERSTOL – SCHOONHOVEN (BONUS/MALUS)



Prikkel tot optimalisaties in ontwerp- en uitvoering aan de hand van een door opdrachtgever meegegeven Voorlopig Ontwerp (VO). Er was ruimte voor optimalisaties ten opzichte van het VO en de aldus te

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN VOORTGANG OF MIJLPALEN
 - BETALEN OP BASIS VAN BONUS-MALUS
 - VOORBEELD 1: B€-PRIKKEL BERGAMBACHT - AMMERSTOL -
SCHOONHOVEN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 2: B€-PRIKKEL VIER MAATREGELEN
NEDERRIJN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 3: B€-PRIKKEL WIERINGERMEERDIJK
(BONUS/MALUS)
 - BETALEN OP BASIS VAN PRESTATIES
 - BETALEN OP BASIS VAN BESCHIKBAARHEIDSVERGODING
(F-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN RISICOPOT
 - BETALEN OP BASIS VAN BENEFIT SHARING
 - VOORBEELD 4: HARNASCHPOLDER (BENEFIT SHARING)
 - BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
 - VOORBEELD 5: BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

realiseren besparingen zijn verdeeld conform een tevoren gecommuniceerde verdeelsleutel:

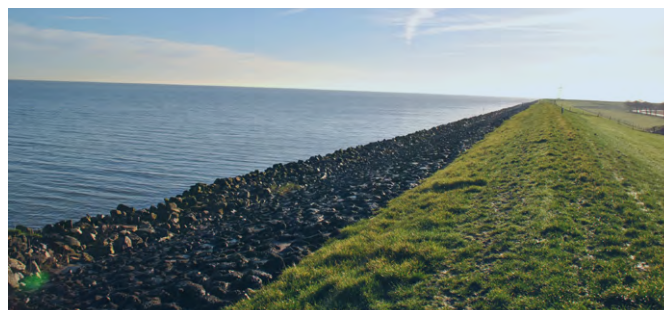
1/3 opdrachtgever + 1/3 opdrachtnemer + 1/3 in een pot voor bonusbetalingen op versnelde oplevering.

Er is een besparing van 9% gerealiseerd die resulteerde in een win-win voor opdrachtgever en opdrachtnemer. De versnellingsbonus is niet uitgekeerd, omdat er ten gevolge van een afschuiving werkzaamheden zijn stilgelegd en versnelde oplevering niet mogelijk bleek.

VOORBEELD 2: B€-PRIKKEL VIER MAATREGELEN NEDERRIJN (BONUS/MALUS)

Het betalingsmechanisme voor het project Vier Maatregelen Nederrijn was gebaseerd op de planning, op basis van 20 werkpakketen. Tevens was er een bonus/ malus regeling. Er was een bonus beschikbaar van € 100.000 tot € 150.000 per maatregel (vier stuks) als de opdrachtnemer geen extra budget vroeg voor uitdetaillering en realisatie van ontwerp. Er was een malus indien het project later zou worden opgeleverd

VOORBEELD 3: B€-PRIKKEL WIERINGERMEERDIJK (BONUS/MALUS)



In de aanbesteding van het project Wieringermeerdijk en Omgelegde Stonteldijk is in het bestek een bepaling opgenomen waarmee HHNK wilde sturen op het voorkomen van klachten en als ze optreden, op

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

het zo goed mogelijk afhandelen hiervan. Er is een flowchart bij de aanbesteding opgenomen die beschrijft hoe het klachtenspoor moet worden behandeld en wanneer een klacht een terechte klacht is. Afhankelijk van het aantal terechte klachten die optraden tijdens de uitvoeringswerkzaamheden kon er door de aannemer maximaal € 50.000 als bonus verdiend worden (bij nul klachten) of een malus van € 12.500 bij vier tot zes terechte klachten. Als er meer dan zes klachten optraden trad een andere malusregeling in werking. De ervaring met het toepassen van deze prikkel in de praktijk was wisselend. Ondanks de flowchart ontstond er verschil van inzicht of klachten terecht waren of niet. Aan het einde van de bouwperiode waren er geen klachten meer in het register en is de volledige bonus aan de opdrachtnemer uitbetaald. Conclusie: het voorkomen van klachten is beïnvloedbaar, zeker bij een weinig complexe omgeving en als deze prikkel wordt ingezet dient het klachtenregister continu gedurende de looptijd van het project worden geagendeerd.

BETALEN OP BASIS VAN PRESTATIES

Betalen op basis van prestaties betekent dat (een deel van de) betalingen zijn gekoppeld aan bepaalde duidelijk omschreven prestaties. Dit is vooral aantrekkelijk als:

- er specifieke prestaties zijn te benoemen;
- de opdrachtgever risico's ziet ten aanzien van het leveren van de prestaties;
- er behoefte is aan het op een langere termijn prikkelen van een opdrachtnemer tot het leveren specifieke prestaties.

BETALEN OP BASIS VAN BESCHIKBAARHEIDSVERGODING (F-PRIKKEL)

De meest vergaande vorm van betalen op basis van prestaties betreft de beschikbaarheidsvergoeding die van toepassing is bij DBFM(O)-projecten. In dat geval zijn de investeringskosten privaat voorgefinancierd en wordt de opdrachtnemer via de beschikbaarheidsbetalingen in staat gesteld zijn rente- en aflossingsverplichtingen te

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN VOORTGANG OF MIJLPALLEN
 - BETALEN OP BASIS VAN BONUS-MALUS
 - VOORBEELD 1: B€-PRIKKEL BERGAMBACHT - AMMERSTOL -
SCHOONHOVEN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 2: B€-PRIKKEL VIER MAATREGELEN
NEDERRIJN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 3: B€-PRIKKEL WIERINGERMEERDIJK
(BONUS/MALUS)
 - BETALEN OP BASIS VAN PRESTATIES
 - BETALEN OP BASIS VAN BESCHIKBAARHEIDVERGOEDING
(F-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN RISICOPOT
 - BETALEN OP BASIS VAN BENEFIT SHARING
 - VOORBEELD 4: HARNASCHPOLDER (BENEFIT SHARING)
 - BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
 - VOORBEELD 5: BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

voldoen. Omdat er dan doorgaans eigen vermogen is geïnvesteerd en bovendien bankkrediet is aangetrokken, zijn er twee financieel betrokkenen die kritisch meekijken op het goed functioneren van het project. Dit noemen we de F-prikkel, zoals hiervoor beschreven.

BETALEN OP BASIS VAN RISICOPOT

Betalen op basis van risicopot betekent dat vooraf voor bepaalde risico's en kansen afspraken worden gemaakt over het verdelen van de kosten en opbrengsten. Zie ook hieronder, bij de aanbestedings-prikkel (A-prikkel). Dit is vooral aantrekkelijk als:

- de opdrachtgever en opdrachtnemer afspreken om bepaalde risico's gezamenlijk te beheersen;
- beide partijen kunnen bijdragen aan het verkleinen van de kans op het risico en/of de financiële of planningsconsequenties van het optreden van het risico.

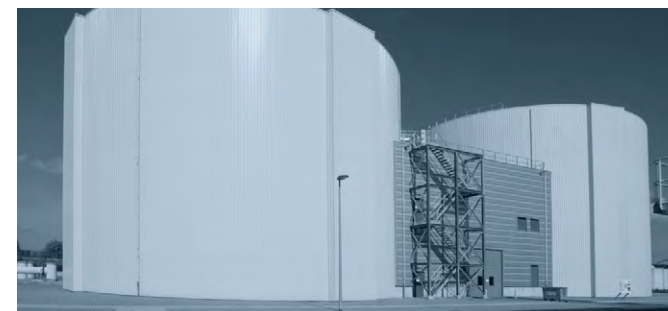
BETALEN OP BASIS VAN BENEFIT SHARING

Betalen op basis van benefit sharing betekent dat de opdrachtnemer en de opdrachtgever samen de opbrengsten delen, bijvoorbeeld bepaalde gerealiseerde besparingen. Dit is vooral aantrekkelijk als:

- de opdrachtgever en opdrachtnemer beiden belang hebben bij het realiseren van deze opbrengsten;
- beide partijen zich gedurende een langere tijd aan elkaar verbonden hebben.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

VOORBEELD 4: HARNASCHPOLDER (BENEFIT SHARING)



In het DBFM-contract tussen Hoogheemraadschap van Delfland en Delfluent – een consortium van diverse bedrijven – is de gemeenschappelijke wens vastgelegd te investeren in efficiency-verhogende technieken. Dit programma legt de basis voor structureel innoveren. Uit investeringen ter bevordering van rendement en prestatie van de zuiveringsinstallatie komen voordelen voort, zoals bijvangst van fosfaat. Voor het alloceren van die voordelen is een verdeelsleutel opgesteld, gebaseerd op win-win. De investeringskosten worden voor een meerderheid door Delfland betaald, uitgesmeerd over de tijd. Het operationele voordeel komt terug op basis van een verdeling van 75% voor het waterschap en 25% voor Delfluent. Op deze manier prikkelt het waterschap zijn contractpartner tot optimalisaties waar zowel waterschap als opdrachtnemer van profiteren.

BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO

Betalen op basis van marktrisico betekent dat de opdrachtnemer de opbrengstpotenties – bijvoorbeeld opgewekte energie of teruggewonnen grondstoffen – zelf voor eigen rekening en risico mag vermarkten. Dit is vooral aantrekkelijk als:

- de opdrachtgever weinig kennis heeft van de betreffende afzetmarkt;
- de opdrachtgever weinig behoefte heeft aan onzekerheden en liever winst- en verlieskansen overdraagt aan derden.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN VOORTGANG OF MIJLPALLEN
 - BETALEN OP BASIS VAN BONUS-MALUS
 - VOORBEELD 1: B€-PRIKKEL BERGAMBACHT - AMMERSTOL -
SCHOONHOVEN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 2: B€-PRIKKEL VIER MAATREGELLEN
NEDERRIJN (BONUS/MALUS)
 - VOORBEELD 3: B€-PRIKKEL WIERINGERMEERDIJK
(BONUS/MALUS)
 - BETALEN OP BASIS VAN PRESTATIES
 - BETALEN OP BASIS VAN BESCHIKBAARHEIDSVERGODING
(F-PRIKKEL)
 - BETALEN OP BASIS VAN RISICOPOT
 - BETALEN OP BASIS VAN BENEFIT SHARING
 - VOORBEELD 4: HARNASCHPOLDER (BENEFIT SHARING)
 - BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
 - VOORBEELD 5: BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

VOORBEELD 5: BETALEN OP BASIS VAN MARKTRISICO

Binnen het Deltaplan Waterveiligheid zijn nog geen projecten die met een dergelijk betalingsmechanisme ervaring hebben. Het eerder genoemde voorbeeld over een windmolenpark (Westermeerwind) op grond van het waterschap vormt wel een illustratie. Het waterschap krijgt een vaste vergoeding voor gebruik van de grond. De opbrengsten van de windmolens zijn echter afhankelijk van de wind en de beschikbaarheid van de windmolens. Het waterschap heeft er voor gekozen geen marktrisiko's te lopen. De exploitant van het windpark draagt het risico op meer- en minder opbrengsten.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - BESTE PRIJS KWALITEIT VERHOUDING (VOORHEEN
ECONOMISCH MEEST VOORDELIGE INSCHRIJVING)
 - VOORBEELD 1: BPKV WIERINGENMEERDIJK
 - CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG
 - VOORBEELD 2: CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG -
DIJKVERSTERKING GORINCHEM-WAARDENBURG
 - DE ALLOCATIE VAN RISICO'S
 - MARKTCONSULTATIE
 - VOORBEELD 3: PROGRAMMATISCHE AANPAK EN
MARKTCONSULTATIE -SLUIZENPROGRAMMA
 - VOORBEELD 4: MARKTCONSULTATIE PROJECT VIJG TE
GOUDA
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGSPRIKKEL (A-PRIKKEL)

De keuze en inrichting van de aanbestedingsprocedure biedt in potentie een belangrijke mogelijkheid tot sturen. Een aantal belangrijke aanbestedingsprikkels:

- 'Geschiktheidseisen' betekent dat je als aanbestedende dienst kunt sturen op de geschiktheid van de partijen die een aanbieding mogen doen, zoals ervaring met bepaalde kerncompetenties (bijvoorbeeld het aanbrengen van damwanden in primaire waterkeringen) of het hebben van bepaalde kwalificaties, zoals een kwaliteitsborging-certificaat ISO of een VCA-certificaat die staan voor veiligheid en milieu. In een procedure met een voorselectie, zoals een niet-openbare procedure, kan het aantal geschikte partijen nog nader teruggebracht worden met selectiecriteria. Je kan dan bijvoorbeeld een rangorde van gegadigden aanbrengen op basis van punten die verdiend worden als een referentieproject van een gegadigde de combinatie laat zien van twee of meer kerncompetenties. Hiermee selecteer je op partijen die met hun ervaring dan nog beter aansluiten bij de aard en omvang van het aanbestede project.
- 'Beste prijs-kwaliteitsverhouding (BPKV)', dit is het gunningscriterium wat voorheen bekend heeft gestaan als de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Het betekent dat inschrijvingen naast prijs ook op basis van de aangeboden kwaliteit worden beoordeeld.
- 'Plafondprijs of inschrijflimiet', het opnemen van een plafondbedrag of limiet waarbinnen moet worden ingeschreven is een duidelijke prikkel aan de markt om inschrijvingen in te dienen die met een inschrijfsom onder dat plafond moeten blijven. Het voorkomt dat een 'Mercedes' wordt aangeboden als er maar geld is voor een 'Skoda' en het terzijde leggen van een inschrijving als ongeldig wanneer er boven het plafond wordt ingeschreven, wordt hiermee sterk vereenvoudigd.

- 'Inschrijfvergoeding'; een belangrijke prikkel om van marktpartijen een kwalitatief goede inschrijving te ontvangen is het opnemen van een inschrijfvergoeding als tegemoetkoming in de tenderkosten die de inschrijver moet maken.

BESTE PRIJS KWALITEIT VERHOUDING (VOORHEEN ECONOMISCH MEEST VOORDELIGE INSCHRIJVING)

In de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 is Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) de verzamelnaam geworden voor drie gunningscriteria: [beste prijs-kwaliteitsverhouding](#) (BPKV), levenscycluskosten (laagste kosten op basis van kosteneffectiviteit) en laagste prijs. Alles is dus EMVI geworden, maar in deze gewijzigde nomenclatuur staat BPKV gelijk met het klassieke EMVI. Het staat voor het niet alleen gunnen op prijs maar ook op kwaliteit. Naast de prijs wordt ook aan andere facetten van de bieding een waarde toegekend, om de inschrijver daarmee te prikkelen om naast prijs ook op die facetten te scoren. Daartoe moeten gunningscriteria zijn geformuleerd, die onderdeel uitmaken van de uitvraag en concreet en eenduidig (SMART) zijn geformuleerd, inclusief de achterliggende bedoeling.

Het is belangrijk om de gunningscriteria eenvoudig, eenduidig en beperkt te houden. Het meest effectief zijn gunningscriteria die de opdrachtgever precies het 'extra' leveren dat wordt gewenst. Als er te veel criteria zijn, maakt dat de afwegingen voor opdrachtgever en inschrijver mogelijk nodeloos complex.

Voor de berekening van de BPKV bestaan meerdere beoordelingsmethodes, de meest gebruikte zijn prijscorrectie en ratio. De berekeningsmethodiek van prijscorrectie, welke beter bekend staat als de methode Gunnen op waarde, houdt in dat de inschrijvingsom fictief wordt verminderd met een kwaliteitswaarde.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - BESTE PRIJS KWALITEIT VERHOUDING (VOORHEEN
ECONOMISCH MEEST VOORDELIGE INSCHRIJVING)
 - VOORBEELD 1: BPKV WIERINGENMEERDIJK
- CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG
 - VOORBEELD 2: CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG -
DIJKVERSTERKING GORINCHEM-WAARDENBURG
 - DE ALLOCATIE VAN RISICO'S
 - MARKTCONSULTATIE
 - VOORBEELD 3: PROGRAMMATISCHE AANPAK EN
MARKTCONSULTATIE -SLUIZENPROGRAMMA
 - VOORBEELD 4: MARKTCONSULTATIE PROJECT VIJG TE
GOUDE
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Die kwaliteitswaarde ontstaat door het toekennen van een score aan een gunningscriterium, hoe hoger die score hoe hoger de kwaliteitswaarde. Omgekeerd geldt dat een slechte score wordt omgezet in een kwaliteitswaarde die fictief bij de inschrijvingsom wordt opgeteld, de inschrijving wordt daarmee dus duurder. De inschrijving met de laagste fictieve inschrijvingsom heeft de BPKV ingediend en komt dus voor gunning van de opdracht in aanmerking.

De berekeningsmethodiek van de ratio houdt in dat de verhouding kwaliteit/ prijs wordt bepaald. Deze ratio geeft aan hoeveel kwaliteit per te betalen euro wordt aangeboden. De berekeningsmethodiek van prijscorrectie wordt, vooral bij het aanbesteden van werken, het meest toegepast.

VOORBEELD 1: BPKV WIERINGENMEERDIJK

Het Hoogheemraadschap Noorderkwartier heeft voor het project versterking Wieringenmeerdijk gekozen voor een traditionele contractvorm op basis van een RAW-bestek. Het betreft een project met over een grote lengte (16 km) een homogeen landschap en een homogeen opgebouwde dijk. Bovendien is er sprake van een niet complexe omgeving omdat er weinig bewoners en verkeersbewegingen zijn op of rondom de dijk. Er is derhalve sprake van een relatief eenvoudige ontwerpogave. Daarom is gekozen voor een RAW-contract met twee belangrijke aanvullende prikkels. Een B€-prikkels in de vorm van een bonus/malus regeling op klachten.. Daarnaast was er een A-prikkel in de vorm van gunningscriteria op: a) de kwaliteit van het communicatieplan, b) het risicoplan en c) het logistiek omgevingsplan. Tezamen waren deze plannen gewaardeerd op € 3 mln (in de vorm van een fictieve aftrek op de inschrijfsom). Om de uitvoering van deze drie plannen ook na gunning te waarborgen, zijn deze als aparte bestekposten in de inschrijfstaat opgenomen.

CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG

Overheden selecteren op basis van de selectiedocumenten een vooraf vast te stellen aantal bedrijven (minimaal drie) om met hen door

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

middel van een dialoog tot een oplossing te komen voor een complex probleem. Een aanbestedende dienst mag de [concurrentiegerichte dialoog](#) toepassen voor aanbesteding van complexe projecten, als de dienst objectief gezien niet in staat is de technische middelen te bepalen of de juridische of financiële voorwaarden te specificeren.

De concurrentiegerichte dialoogprocedure verschilt wezenlijk van een 'gewone' openbare of niet-openbare procedure. Het grootste verschil zit hem in de wijze van uitvragen. In de concurrentiegerichte dialoog start je met een vraag waarvoor geen (eenduidige) oplossing bekend is. Op basis van oplossingen die de gegadigden aandragen voer je als aanbestedende dienst een dialoog die leidt tot optimalisatie tussen vraag en aanbod.

Een optimale oplossing is dus afhankelijk van de kwaliteit van de dialoog tussen aanbestedende dienst en inschrijvende partijen. De dialoog kan gaan over alle facetten van de opdracht. Om de kosten voor deelnemers te beperken is het raadzaam het aantal rondes en de dialoogdocumenten die van deelnemers worden gevraagd te beperken. Tijdens de dialoog is het belangrijk de gelijke behandeling van alle deelnemers te waarborgen en geen informatie te verstrekken die sommige deelnemers kunnen bevoordelen boven andere of inzicht geven in de oplossing van een deelnemer aan de dialoog.

Na de dialoogfase kunnen de gegadigden een inschrijving voor hun oplossing doen. De praktijk is dat er meestal meerdere oplossingen worden aangeboden. Het is verplicht de opdracht te gunnen op basis van BPKVBPKV gunningscriteria.

Voordelen van de concurrentiegerichte dialoog:

- + Bevordert innovatie
- + Veel ruimte voor interactie tussen opdrachtgever en potentiële opdrachtnemer om de juiste oplossing te vinden
- + Objectief, transparant en niet-discriminerend

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - BESTE PRIJS KWALITEIT VERHOUDING (VOORHEEN
ECONOMISCH MEEST VOORDELIGE INSCHRIJVING)
 - VOORBEELD 1: BPKV WIERINGENMEERDIJK
 - CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG
 - VOORBEELD 2: CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG -
DIJKVERSTERKING GORINCHEM-WAARDENBURG
 - DE ALLOCATIE VAN RISICO'S
 - MARKTCONSULTATIE
 - VOORBEELD 3: PROGRAMMATISCHE AANPAK EN
MARKTCONSULTATIE -SLUIZENPROGRAMMA
 - VOORBEELD 4: MARKTCONSULTATIE PROJECT VIJG TE
GOUDA
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Nadelen van de concurrentiegerichte dialoog:

- Lange procedure met voorgeschreven minimumtermijnen
- Hoge procedurekosten onder meer door het houden van dialogen

VOORBEELD 2: CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG - DIJKVERSTERKING GORINCHEM-WAARDENBURG



Het dijkversterkingproject Gorinchem-Waardenburg (GoWa) is onderdeel van het Deltaplan Waterveiligheid. De opgave van het project bestaat uit het versterken van de afgekeurde dijkvakken op (een combinatie van) verschillende faalmechanismen (macrostabiliteit, hoogte en piping) over een totale tracélengte van 23 kilometer. Waterschap Rivierenland heeft voor het project GoWa gekozen voor een contractuele alliantie, die zowel de verkenningsfase, de plan-uitwerkingsfase als de realisatiefase ter hand neemt. Deze keuze sluit nauw aan bij de visie van het waterschap om (vooral) voor grote complexe dijkversterkingsprojecten zo vroeg mogelijk een marktpartij 'binnen' te hebben, die niet alleen de realisatie ter hand neemt, maar ook zijn kennis en ervaring inbrengt om een breed gedragen en uitvoerbaar dijkversterkingsplan te maken, tegen aanvaardbare (reële) kosten. Om voor dit project de juiste partner te selecteren, is gekozen voor de concurrentiegerichte dialoog. De dialoog is opgedeeld in twee fases, met voor de eerste fase als dialoogproduct een visiedocument, aangevuld met een interview en voor de tweede fase als dialoog-producten het Plan van Aanpak Verkenningsfase en het Financieel Plan, aangevuld met een teamassessment. In beide fases hebben

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

meerdere dialooggesprekken plaatsgevonden. Met de beoordeling van het visiedocument en het interview in de eerste fase is het aantal gegadigden voor de inschrijvingsfase teruggebracht van vijf naar drie. De concurrentiegerichte dialoog duurde in totaal bijna 13 maanden, gerekend vanaf de publicatie van de selectieleidraad tot aan de definitieve gunning.

DE ALLOCATIE VAN RISICO'S

De kosten (en eventuele opbrengsten) van de uitvoering van taken/verantwoordelijkheden zijn onzeker. Er bestaat een spreiding rondom de verwachte waarde. Projecten van het Deltaplan Waterveiligheid - gaan gepaard met diverse risico's. Enkele belangrijke risico's zijn:

- Bouwfase: niet tijdige levering, extra kosten en vertraging door sanering grond, coördinatie omgeving en hun wensen, vertraging als gevolg van landschappelijk inpassing, hinder en schade omgevingspartijen;
- Exploatiefase: onvoorziene onderhoudskosten, falen van maatregelen, werking van voorgestelde technieken.

Een aantal belangrijke aandachtspunten:

- Om tot een goede taakverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te komen is een risico-inventarisatie nodig. Deze inventarisatie is vervolgens de basis voor een risico-waardering en risico-allocatie. De concurrentiegerichte dialoog is een goed instrument om met potentiële opdrachtgevers te spreken over de allocatie van risico's.
- Overdracht van risico's heeft financiële consequenties. Voor de onzekerheid over het resultaat zal de risicodragende partij altijd een vergoeding verlangen (onderdeel van de projectpost onvoorzien).
- Een evenwichtige risico-allocatie is het toekennen van taken en verantwoordelijkheden aan de partij die deze risico's het beste kan dragen en beheersen en dus de laagste risicowaardering kent voor het specifieke risico.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - BESTE PRIJS KWALITEIT VERHOUDING (VOORHEEN
ECONOMISCH MEEST VOORDELIGE INSCHRIJVING)
 - VOORBEELD 1: BPKV WIERINGENMEERDIJK
 - CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG
 - VOORBEELD 2: CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG -
DIJKVERSTERKING GORINCHEM-WAARDENBURG
 - DE ALLOCATIE VAN RISICO'S
 - MARKTCONSULTATIE
 - VOORBEELD 3: PROGRAMMATISCHE AANPAK EN
MARKTCONSULTATIE -SLUIZENPROGRAMMA
 - VOORBEELD 4: MARKTCONSULTATIE PROJECT VIJG TE
GOUDA
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

- In alle gevallen geldt dat het overdragen van een risico aan een opdrachtnemer betekent dat de opdrachtgever het risico misschien wel kwijt is, maar het project niet.
- Risico's inzake sanering van grond en landschappelijke inpassing zijn niet of nauwelijks door de opdrachtnemer te beïnvloeden/ beheersen en daarom beter niet over te dragen.

Als het gaat om de allocatie van risico's is er de laatste jaren een kentering in de markt waar te nemen. Opdrachtnemers in de GWW zijn in diverse projecten geconfronteerd met enorme tegenvallers veroorzaakt door omgevingsrisico's die zij in aanbestedingen hebben geaccepteerd. Deels omdat men dacht deze risico's te kunnen beheersen, deels omdat de marktspanning hen prikkelde risico's te accepteren die lastig door opdrachtnemer te beheersen zijn. Denk aan A15 Maasvlakte-Vaanplein, het tunneltracé bij A2 Maastricht of Energiefabriek Tilburg.

Het gevolg is dat opdrachtnemers nu meer risicomijdend zijn. In de dialoog bij meer complexe opdrachten wordt de voorgestelde allocatie van risico's (naar opdrachtnemer) steeds vaker ter discussie gesteld.

Een ander gevolg is dat opdrachtnemers terughoudender zijn om in te schrijven op geïntegreerde contracten met een onduidelijke of onaantrekkelijke risico-allocatie en/of aangeven 'we kunnen het risico niet inschatten en dus niet dragen'.

Tijdens de marktconsultatie voor de Energiefabriek Den Bosch in 2012 stelden vrijwel alle potentiële opdrachtnemers dat een geïntegreerd contract met een heldere allocatie van risico's en ruime ontwerp-vrijheden de voorkeur had.

Bij de evaluatie anno 2015 stelden diverse marktpartijen dat men op dit moment een voorkeur had voor minder vrijheidsgraden en bijgevolg minder risico's.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

MARKTCONSULTATIE

Een **marktconsultatie** is een, door een aanbestedende dienst, georganiseerde informatie uitwisseling met belanghebbende partijen over een voorgenomen aanbesteding. Vooral ten aanzien verkennen van benodigde vrijheidsgraden voor opdrachtnemers en de allocatie van risico's kan dit een passend instrument zijn. Aan de hand van de opgedane informatie en inzichten stelt de aanbestedende dienst de haalbaarheid en de randvoorwaarden van de opdracht vast. De marktconsultatie kan zich richten op concrete vragen (bijvoorbeeld welke selectie- of gunningscriteria zou ik moeten toepassen) maar ook kan de markt om ideeën gevraagd worden ('Welke vragen zou ik moeten stellen, opdat u voor het geschetste probleem de meest ideale oplossing kunt benoemen?').

VOORBEELD 3: PROGRAMMATISCHE AANPAK EN MARKTCONSULTATIE - SLUIZENPROGRAMMA



Rijkswaterstaat heeft gekozen voor een programmatische aanpak voor het sluisprogramma (vijf projecten die als DBFM op de markt worden gezet; achtereenvolgens Limmel, Eefde, derde kolk Beatrix, Zeetoeegang IJmond en Afsluiddijk) en Zeesluis Terneuzen. Met de programmatische aanpak stuurt Rijkswaterstaat op efficiency in contractvoorbereiding (standaardisatie en uniformiteit) en op inzet van mensen en middelen. Het programma toont een ontwikkeling van klein naar groot. Zo wordt de leercurve tussen de projecten en de inzet van de schaarse capaciteit geborgd. Dit geldt voor zowel publiek als privaat.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - BESTE PRIJS KWALITEIT VERHOUDING (VOORHEEN
ECONOMISCH MEEST VOORDELIGE INSCHRIJVING)
 - VOORBEELD 1: BPKV WIERINGENMEERDIJK
 - CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG
 - VOORBEELD 2: CONCURRENTIEGERICHTE DIALOOG -
DIJKVERSTERKING GORINCHEM-WAARDENBURG
 - DE ALLOCATIE VAN RISICO'S
 - MARKTCONSULTATIE
 - VOORBEELD 3: PROGRAMMATISCHE AANPAK EN
MARKTCONSULTATIE -SLUIZENPROGRAMMA
 - VOORBEELD 4: MARKTCONSULTATIE PROJECT VIJG TE
GOUDA
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Voorafgaand heeft RWS een marktconsultatie opgezet. Doel van deze consultatie is geweest om samen met de markt tot inzichten te komen hoe de ervaringen en standaardproducten uit de DBFM voor wegenprojecten gebruikt kunnen worden voor de renovatie van verschillende sluisen. Door tijdens de marktverkenning van gedachten te wisselen over het performanceregime, het aanpassen van het standaardcontract, de risicoallocatie en scope-afbakening en de aanbestedingsleidraad bleek er later tijdens de uitvoering van het sluisenprogramma dat er meer duidelijkheid was over de voorgestelde risico-allocatie.

De keuze voor het soort aanbestedingsprocedure staat los van welk model samenwerkingsovereenkomst er met de gegunde opdrachtnemer wordt afgesloten. Anders gezegd: het samenwerkingsmodel is het doel, de aanbestedingsprocedure is het middel.

Een drietal samenwerkingsmodellen krijgt in het volgende hoofdstuk apart aandacht:

- 'Best Value Procurement (BVP)' is een procedure waarbij de opdrachtnemer in het aanbestedingsproces wordt uitgedaagd zijn expertise te tonen en in te zetten om de opdrachtgever zo veel mogelijk te helpen te komen tot een zo goed mogelijke oplossing. De aanbieders kunnen zichzelf bijvoorbeeld onderscheiden via een zogenaamd kansendossier; een overzicht van kansen tot meerwaarde voor de opdrachtgever. In een persoonlijk interview kunnen specialisten van de opdrachtnemer laten zien dat ze de doelstellingen van de opdrachtgever het beste begrijpen en kunnen realiseren. BVP is enerzijds een procedure om de meest geschikte expert te vinden die op de behoeften van de opdrachtgever kan inspelen. Anderzijds biedt BVP ook een basis van een andere manier van samenwerken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- 'Alliantie' betekent dat in het contract wordt vastgelegd dat meerdere risico's op basis van specifieke spelregels worden gedeeld tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het gaat vaak om projecten waarbij er ruimte is voor innovatieve oplossingen en

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

er door het mobiliseren van de gezamenlijke technische kennis besparingen mogelijk zijn (gezamenlijke risicobeheersing) of extra opbrengsten te genereren (opbrengsten delen). De alliantie-overeenkomst omvat de afspraken voor onderlinge verdeling van opbrengsten en risico's.

- 'Bouwteam' is een vorm van samenwerking waar opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk betrokken zijn. De invulling is in de praktijk zeer divers.

VOORBEELD 4: MARKTCONSULTATIE PROJECT VIJG TE GOUDA

Het Hoogheemraadschap Rijnland heeft voor het project VIJG een marktconsultatie georganiseerd. Op de agenda stonden vier onderwerpen:

1. De haalbaarheid van innovaties - De deelnemers aan de marktconsultatie zien graag een geïntegreerd contract (geen RAW), met duidelijke vrijheidsgraden! Gebruik de kennis welke in de markt zit.
2. De uitdaging van functioneel uitvragen. Voor het opstellen van uitvoeringsontwerp (=UO) verwachten de aanwezigen dat zelfs met een ontwerpvergoeding de kosten niet worden gedekt. Er is een sterke voorkeur om na gunning de opdrachtgever en opdrachtnemer in samenspraak een afgestemd UO te laten maken.
3. Vereiste randvoorwaarden? De aanwezigen stellen voor om detail vergunningen bij de opdrachtgever te laten. Uitvoeringstechnische vergunningen liggen bij de opdrachtnemer. Opdrachtgever bereidt kabels en leidingen netwerkbedrijven voor en dient dit goed vast te leggen
4. De belangrijkste risico's die men ziet? De belangrijkste risico's die zijn genoemd zijn het verkeer (veiligheid en doorstroming), de werkruimte (beperkte breedte van de weg, is de stabiliteit van de dijkweg voldoende voor inzet zwaar materieel) en de geplande doorlooptijd voor het uitvoeringsontwerp.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- BEST VALUE VALUE PROCUREMENT (BVP)
- VOORBEELD 1 BVP: AWZI DE GROOTE ZAAG
- ALLIANTIES
- VOORBEELD 2: ALLIANTIE MARKERMEERDIJK
- VOORBEELD 3: ALLIANTIE GORINCHEM –WAARDENBURG
- BOUWTEAM
- VOORBEELD 4: BOUWTEAM DIJKVERBETERING EN
WATERVEILIGHEID KAMPEREILANDEN
- INNOVATIE PARTNERSCHAP
- AFWEGINGSMATRIX NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN

Er zijn diverse samenwerkingsmodellen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die de laatste jaren in de belangstelling staan zoals Best Value Procurement, Allianties, Bouwteam en Innovatie Partnerschap. Samenwerkingsmodellen die erop gericht zijn de klassieke opdrachtgever- opdrachtnemer relatie op een andere manier in te vullen.

BEST VALUE VALUE PROCUREMENT (BVP)

BVP wordt in Nederland ook wel Prestatie-inkoop genoemd. Het is geen wettelijk vastgelegde Europese of Nederlandse aanbestedingsprocedure. De aanbestedingswet bepaalt in hoofdstuk 2.2 welke procedures er door een aanbestedende dienst gevolgd kunnen worden voor het plaatsen van een overheidsopdracht. Er zijn twee standaardprocedures die altijd toegepast mogen worden: de openbare procedure en de niet-openbare procedure. Een BVP-aanbesteding kan dan ook zowel via een openbare als een niet-openbare aanbestedingsprocedure verlopen.

BVP is dus geen procedure, maar ook geen op zichzelf staande gunningsmethodiek, het is veeleer een invulling van het gunningscriterium economisch meest voordelige inschrijving¹. Een opvatting die door de auteurs van de handboeken over BVP overigens weer wordt bestreden: "Een veelgehoord misverstand is dat best value een vorm van EMVI is"². Als BVP geen aanbestedingsprocedure is en ook geen vorm van EMVI, wat is het dan wel? Gangbaar is om BVP aan te duiden als een inkoopmanier van denken en werken, of als een methode van aanpak. Voornoemde auteurs spreken dan ook liever

van de Best Value-aanpak dan van Best Value Procurement omdat met de benaming BVP of Prestatie-inkoop wordt gesuggereerd dat inkoop centraal staat. Inkoop is een onderdeel van de aanpak, maar niet het meest belangrijke.

De BVP-methodiek is ontwikkeld door de Amerikaan Dean Kashiwagi die als hoogleraar is verbonden aan de Arizona State University. Het uitgangspunt van de methodiek is dat inschrijvingen in de gunningsfase worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de laagste prijs. In BVP wordt het gebruikelijke principe om veel eisen te stellen aan de inschrijvende partij losgelaten en schrijft de aanbestedende dienst veel minder standaarden en minimumeisen voor. Dit wordt bij BVP geprobeerd via een proces dat is opgedeeld in vier fasen: de voorbereidingsfase, de beoordelingsfase, de concretiseringsfase en de uitvoeringsfase.

a. Voorbereidingsfase

De eerste fase is de voorbereiding van het project. Belangrijk is dat de opdrachtgever niet zelf de oplossing voor een project opstelt, maar een zo functioneel mogelijke uitvraag. Hierbij moet goed nagedacht worden over wat er moet worden opgeleverd c.q. gerealiseerd (in BVP termen de 'deliverable' genaamd) en de projectdoelstellingen. De projectdoelstellingen drukken de belangen van de opdrachtgever uit en staan centraal in alle fase van BVP.

b. Beoordelingsfase

Het eerste deel van de aanbesteding is de beoordelingsfase. Daarin komt

1 EMVI als gunningscriterium naast laagste prijs is in de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 verdwenen. Een aanbestedende dienst gunt nu een opdracht op grond van EMVI welke wordt vastgesteld op basis van a) de beste prijs-kwaliteitverhouding, b) laagste kosten berekend op basis van kosteneffectiviteit of c) laagste prijs. Zie Art. 2.114 gewijzigde Aanbestedingswet 2012.

2 Witteveen, W., & Rijt, J. van de. (2013). De 10 grootste misvattingen over best value procurement. Deal, 4, 22-25

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - BEST VALUE VALUE PROCUREMENT (BVP)
 - VOORBEELD 1 BVP: AWZI DE GROOTE ZAAG
 - ALLIANTIES
 - VOORBEELD 2: ALLIANTIE MARKERMEERDIJK
 - VOORBEELD 3: ALLIANTIE GORINCHEM –WAARDENBURG
 - BOUWTEAM
 - VOORBEELD 4: BOUWTEAM DIJKVERBETERING EN
WATERVEILIGHEID KAMPEREILANDEN
 - INNOVATIE PARTNERSCHAP
 - AFWEGINGSMATRIX NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

een voorlopige winnaar (in BVP-termen; de beoogd opdrachtnemer) van de aanbestedingsprocedure uit de bus. De aanbestedende dienst bevraagt de inschrijvers naar hun doorgronding van de opdracht. Zij leveren daartoe drie kwaliteitsdocumenten: een prestatie-onderbouwing, een risicodossier en een kansendossier. Daarnaast worden de sleutelfunctionarissen van de inschrijvers geïnterviewd. De beoogde opdrachtnemer is de inschrijver die na beoordeling van de drie kwaliteitsdocumenten én de interviews met de sleutelfunctionarissen als beste inschrijver uit de beoordeling is gekomen. Alleen deze inschrijver wordt toegelaten tot de volgende fase.

c. Onderbouwingsfase (of concretiseringsfase)

De aanbieder die het beste uit de beoordeling is gekomen, mag het project tot in detail uitwerken in de onderbouwings- of concretiseringsfase. Deze fase is bedoeld om geheel voorbereid aan de laatste fase te kunnen beginnen: de daadwerkelijke uitvoering. Mocht in deze fase blijken dat de beoogde opdrachtnemer niet aan de eisen voldoet, dan kan de concretiseringsfase opnieuw worden doorlopen met de inschrijver die de een-na-beste inschrijving heeft ingediend.

d. Uitvoeringsfase

De uitvoering, tot slot, vorm de laatste fase. De aanbestedende dienst heeft de opdracht gegund en de prestaties van de opdrachtnemer én opdrachtgever worden gemeten. De opdrachtnemer verzorgt het risicomanagement en het optreden van ongewenste gebeurtenissen wordt transparant gemaakt. Er zijn prestatie-indicatoren vastgesteld om de prestaties van zowel opdrachtnemer en opdrachtgever ten opzichte van de projectdoelstellingen te meten. Hiermee is volgens BVP de basis gelegd voor een succesvol project. Op basis van de dominante en transparante informatie in de Wekelijkse Rapportage kan de opdrachtnemer bijsturen waar nodig. Ook zijn de verantwoordelijkheden voor beide partijen helder.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

VOORBEELD 1 BVP: AWZI DE GROOTE ZAAG



Het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK) heeft bij de renovatie en aanpassing van AWZI De Groote Zaag de methodiek BVP toegepast.

Waarom BVP?

Hiertoe is besloten, nadat het traditioneel ingestoken project te maken kreeg met een onverwacht probleem in de vorm van scheefgezakte beluchtingtanks.

Het risicomidend advies van het adviesbureau – om de scheefgezakte tanks niet te handhaven, maar te vervangen door nieuwe – had zulke grote financiële gevolgen dat HHSK dit advies niet heeft opgevolgd.

Resultaten:

Door toepassing van de BVP-methodiek is een expert-opdrachtnemer gecontracteerd, waarmee HHSK het project succesvol heeft afgerond. De voorspelde uitgaven liggen dicht bij de werkelijke uitgaven waaruit blijkt dat het project in control is.

‘Zelfs met het inschakelen van gerenommeerde Nederlandse adviesbureaus was het in tien jaar tijd niet gelukt om de AWZI zodanig aan te passen, dat deze tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten ging voldoen aan vigerende lozingseisen. Na contracting van de best beschikbare expert opdrachtnemer met toepassing van de methodiek van BVP is dat wel gelukt’ (Theo Peeters, HHSK).

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - BEST VALUE VALUE PROCUREMENT (BVP)
 - VOORBEELD 1 BVP: AWZI DE GROOTE ZAAG
 - ALLIANTIES
 - VOORBEELD 2: ALLIANTIE MARKERMEERDIJK
 - VOORBEELD 3: ALLIANTIE GORINCHEM –WAARDENBURG
 - BOUWTEAM
 - VOORBEELD 4: BOUWTEAM DIJKVERBETERING EN
WATERVEILIGHEID KAMPEREILANDEN
 - INNOVATIE PARTNERSCHAP
 - AFWEGINGSMATRIX NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

ALLIANTIES

Er zijn diverse betekenissen voor het woord alliantie in omloop. Een gangbare betekenis is dat onder een alliantie een samenwerkingsvorm wordt verstaan tussen opdrachtgever en een opdrachtnemer voor één specifiek project, waarbij een optimaal samenspel ontstaat omdat de belang van de partijen gelijk zijn. Een alliantiecontract bevat diverse prikkels die de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer stimuleren. De onderliggende filosofie is erop gericht om deze samenwerking zo goed mogelijk te conditioneren, dus de condities te creëren waarbinnen de kans op een succesvolle samenwerking wordt vergroot ten opzichte van andere contractvormen. Dit betekent niet dat succesvolle samenwerking in een alliantie gegarandeerd is en ook niet dat een succesvolle samenwerking in andere contractvormen niet mogelijk is.

De voordelen van het werken met allianties zijn:

- Opdrachtgever en opdrachtnemer komen samen tot betere oplossingen;
- De opdrachtnemer komt tot een beter rendement door verzilveren van optimalisaties;
- Een alliantie werkt efficiënter;
- Werken in een alliantie is leuker;
- Per direct samen aan de slag met het commitment om samen de eindstreep te halen;
- Een alliantie is leniger;
- Er is betere beheersing van majeure risico's;
- De wil om er samen uit te komen is hoog;
- De samenwerking in een alliantie maakt dat het minder snel spannend wordt, er minder escalaties nodig zijn;
- Door het grotere gezamenlijke domein neem je elkaar makkelijker mee in een opwaartse spiraal;
- De lijnen zijn kort;
- De alliantie schudt bestaande werkwijzen op en werpt nieuw licht op ingesleten patronen.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

Maar er zijn ook nadelen verbonden aan allianties ten opzichte van andere contractvormen, zoals:

- Een alliantie vergt een grote investering in tijd (langer opstarttraject) en in het opbouwen van het benodigde apparaat;
- Doordat er relatief weinig ervaring is met allianties, zowel bij overheidsorganisaties als bij marktpartijen, vraagt het nog inregelen in de processen van de moederorganisaties;
- Een alliantie vraagt om specifieke mensen met bepaalde competenties; die zijn schaars en niet altijd op het juiste moment beschikbaar;
- Het grote aantal relaties tussen mensen maakt het werken in allianties complexer.

De keuze voor een alliantie moet weloverwogen plaatsvinden. Er wordt van alle partijen veel inzet gevraagd en niet ieder project leent zich voor een alliantievorming. Over het algemeen komt een alliantie in beeld als de volgende aspecten een rol spelen:

- Er is sprake van een complex project dat intensieve samenwerking vereist, dus geen standaardproject;
- De doorlooptijd is substantieel, want het opzetten van een alliantie kost tijd;
- De omvang van het project is aanzienlijk, want een alliantie is relatief dure organisatievorm;
- De risico's zijn lastig in te schatten en te verdelen.

Er zijn meerdere alliantievormen denkbaar, zoals:

- Off shore Allianties (BP/NAM)
- Waardse Alliantie (BR1 en BR2, Sliedrecht – Gorinchem)
 - Afzonderlijk alliantiecontract (Joint Venture model / bouwcontract)
 - Gezamenlijk ontwerpen, directievoeren, risico's monitoren, coördineren publiek private zaken
 - Bepaalde risico's gecapped in "risicopot"
- N201 Uithoorn – Aalsmeer
 - Als Waardse Alliantie met strikte scheiding tussen engineering-

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - BEST VALUE VALUE PROCUREMENT (BVP)
 - VOORBEELD 1 BVP: AWZI DE GROOTE ZAAG
 - ALLIANTIES
 - VOORBEELD 2: ALLIANTIE MARKERMEERDIJK
 - VOORBEELD 3: ALLIANTIE GORINCHEM -WAARDENBURG
 - BOUWTEAM
 - VOORBEELD 4: BOUWTEAM DIJKVERBETERING EN
WATERVEILIGHEID KAMPEREILANDEN
 - INNOVATIE PARTNERSCHAP
 - AFWEGINGSMATRIX NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

- en uitvoeringsfase
- Alliantie A2 Hooggeleden
 - Totale alliantie met werkpakketten en KPI's
- Allianties ProRail OV SAAL
 - Volledig geïntegreerd ontwerp
 - Gedelegeerd opdrachtgever voor het uitvoeringscontract
- Alliantie Markermeerdijken
 - Volledige alliantie
 - Ontwerp, uitvoering en conditionering valt binnen de scope van de alliantie

VOORBEELD 2: ALLIANTIE MARKERMEERDIJK



Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) versterkt ruim 33 kilometer afgekeurde Markermeerdijken tussen Hoorn en Amsterdam. HHNK koos voor een alliantievorm: de aannemer die de aanbesteding wint, werkt – in nauwe samenwerking met het HHNK – het ontwerp uit en bepaalt de wijze van uitvoering. HHNK koos voor een alliantie:

- om de dijkversterking zo snel en soepel mogelijk te laten verlopen;
- omdat er bij de opgave tot versterking van de Markermeerdijken twee technische uitdagingen zijn waarvoor HHNK behoefte heeft aan innovatieve technieken. De oplossingen 'dijken op veen' en de 'oeverdijk' zijn nog niet-bewezen technieken, waarbij de expertise van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer gewenst is.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

In januari 2015 zijn drie marktpartijen geselecteerd voor het doorlopen van een concurrentiegericht dialoog. In augustus 2015 is de opdracht gegund. De alliantie werkt het ontwerp nu in detail uit; de oplevering van het uitgevoerde werk is in 2021 te verwachten.

Maximale variant: delen 50/50. In de alliantie werken medewerkers van HHNK en de aannemer samen. De samenwerking is veel intensiever dan gebruikelijk. Risico's worden financieel gedeeld. En als er geld overblijft, profiteren beide partijen daarvan.

Gezamenlijke kracht: HHNK en de aannemer hebben beide specifieke kennis die elkaar versterken. Zo heeft HHNK kennis over de omgeving en waterbeheersing in het achterland en de aannemer kennis over niet bewezen technieken en de uitvoering. Door kennis te bundelen, ontstaat het beste van twee werelden. Doordat de aannemer al tijdens de voorbereidende fase aansluit, komen innovatieve oplossingen ook eerder in beeld.

De alliantiepartijen hebben de volgende beginselen tot hun 'leading principles' benoemd:

- Alles wat we doen is 'best for project'
- Ons handelen is transparant en gebaseerd op 'open boek'
- We streven naar consensus en unanimiteit
- Winst voor de één en verlies voor de ander is onacceptabel
- No blame, no claim, maar ieder is wel verantwoordelijk voor eigen taken
- Blijf positief en 'have fun'

VOORBEELD 3: ALLIANTIE GORINCHEM - WAARDENBURG

De dijkversterking tussen Gorinchem en Waardenburg omvat het versterken van de noordelijke Waaldijk op (een combinatie van) de faalmechanismen macrostabiliteit, hoogte en piping. Het resultaat van de uitgevoerde veiligheidsanalyse is, dat niet alleen de in de derde toetsronde (2006-2011) afgekeurde afgekeurde dijkvakken (14 km

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - BEST VALUE VALUE PROCUREMENT (BVP)
 - VOORBEELD 1 BVP: AWZI DE GROOTE ZAAG
 - ALLIANTIES
 - VOORBEELD 2: ALLIANTIE MARKERMEERDIJK
 - VOORBEELD 3: ALLIANTIE GORINCHEM -WAARDENBURG
 - **BOUWTEAM**
 - VOORBEELD 4: BOUWTEAM DIJKVERBETERING EN
WATERVEILIGHEID KAMPEREILANDEN
 - INNOVATIE PARTNERSCHAP
 - AFWEGINGSMATRIX NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

moeten worden versterkt, maar ook de zogenoemde tussenvakken. Hiermee komt het te versterken tracé op 23 km.

Waterschap Rivierenland (WSRL) kent voor de dijkversterking het beleid de (uitvoerende) markt zo vroeg mogelijk bij een project te betrekken, vooral bij complexe projecten. Door gebruik van wederzijdse kennis en ervaring worden betere (ontwerp)oplossingen bedacht, worden risico's beter beheersbaar en wordt de totale doorlooptijd van een project korter, zo is de gedachte. WSRL wil voor het project GoWa de projectdoelen vanaf de verkenningsfase samen met de markt realiseren, omdat het erin gelooft dat dergelijke projecten meer succesvol kunnen worden uitgevoerd als de expertise van publiek en privaat wordt gebundeld. Op die manier wordt bijvoorbeeld geborgd dat in de aanloop naar de realisatiefase de juiste onderzoeken worden gedaan.

Voor de dijkversterking GoWa heeft WSRL gekozen voor een contractuele alliantie, een samenwerkingsovereenkomst waarin partijen afspreken om op basis van optimaal samenspel een gezamenlijk projectdoel te behalen. Omdat het projectdoel een werk is dat aan door de publieke opdrachtgever te stellen eisen moet voldoen, is gekozen voor een alliantieovereenkomst die tevens een overeenkomst van aanneming van werk is als bedoeld in Boek 7 Titel 12 BW, waarmee de alliantieovereenkomst voor GoWa een hybride karakter heeft.

De keuze voor de alliantie-samenwerkingsvorm is mede ingegeven door de vele (nieuwe) ontwikkelingen waarmee rekening moet worden gehouden. Ontwikkelingen die, de een meer dan de ander, nog de nodige onzekerheden kennen en die het beste in trial and error en in een goed samenspel tussen publiek opdrachtgever en privaat opdrachtnemer kunnen worden 'opgelost'. Hierbij wordt o.m. bedoeld op: nieuwe normering (wijziging Waterwet, 2017), nieuwe technische inzichten rond piping en macrostabiliteit en nieuwe inzichten in afvoerstatistieken.

WSRL ziet in de samenwerking op alliantiebasis de volgende meerwaarde t.o.v. een traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie en daarop geënte contractvorm:

- Betere oplossingen, doordat er integraal vanaf de versterkingsopgave wordt meegedacht over oplossingsrichtingen en de beheersing van risico's;
- Beter proces met minder raakvlakken in het ontwerp, doordat er minder overdrachtmomenten zijn en de alliantie voor het gehele proces verantwoordelijk is;
- Eventuele kansen tijdens de participatie met de omgeving krijgen integrale aandacht, wat 'meekoppelen' tijdens de uitvoering vereenvoudigt;
- Beter inzicht op kostenbeheersing, omdat binnen de alliantie transparant en met open boek wordt gewerkt, zodat verrassingen uitblijven.

BOUWTEAM

Een bouwteam is een vorm van samenwerking, waar opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk betrokken zijn. De invulling is in de praktijk zeer divers. De kerndoelstelling is om uitvoeringskennis vroegtijdig in het ontwerpproces in te brengen. Op enig moment in het ontwerpproces wordt een aannemer geselecteerd die feitelijk als 'adviseur uitvoering' wordt toegevoegd aan het ontwerpteam. Dat heet vanaf dat moment een bouwteam.

Aan het eind van het ontwerpproces is het resultaat doorgaans een bestek, al is een functioneel programma van eisen een mogelijk resultaat. Vervolgens kan de aannemer zijn definitieve prijs bepalen. De aannemer zet dan zijn adviespet af en zijn bouwhelm op. Belangrijke factoren voor het slagen van een bouwteam:

- Heldere rolverdeling - De opdrachtgever blijft eindverantwoordelijk en houdt het roer in handen. De ontwerpers blijven hun adviesrol houden en zijn verantwoordelijk voor hun deel van het bestek/ontwerp. De aannemer denkt mee en draagt op die manier bij aan een goed uitvoerbaar bestek.
- De opdrachtgever moet voldoende kostenexpertise hebben omdat hij in staat moet zijn om de definitieve aanbieding van de aannemer inhoudelijk te beoordelen.
- Goed vastleggen hoe ontwerpbesluiten tot stand komen,

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
– BEST VALUE VALUE PROCUREMENT (BVP)
– VOORBEELD 1 BVP: AWZI DE GROOTE ZAAG
– ALLIANTIES
– VOORBEELD 2: ALLIANTIE MARKERMEERDIJK
– VOORBEELD 3: ALLIANTIE GORINCHEM –WAARDENBURG
– BOUWTEAM
– VOORBEELD 4: BOUWTEAM DIJKVERBETERING EN
WATERVEILIGHEID KAMPEREILANDEN
– INNOVATIE PARTNERSCHAP
– AFWEGINGSMATRIX NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

zodat discussies in de uitvoeringsfase goed te herleiden zijn.

- Inbouwen stimulans voor de aannemer om werkelijk mee te denken over een goed ontwerp; bijvoorbeeld gunning van uitvoering op basis van de prijs en een tweede (kwalitatief) criterium zoals een rapportcijfer over de inzet van de aannemer in het bouwteam (moet minimaal voldoende zijn).
- Tenslotte is het belangrijk na iedere fase een 'go / no-go' moment in de bouwen en te werken op basis van een vaste (plafond) uitvoeringsprijs.
- Over het geheel genomen is een bouwteam een manier van samenwerken, waarbij één van de nadelen van een traditioneel proces – de abrupte fase-overgang van ontwerp naar uitvoering – sterk wordt beperkt.

VOORBEELD 4: BOUWTEAM DIJKVERBETERING EN WATERVEILIGHEID KAMPEREILANDEN

Waterschap Drents Overijsselse Delta (WDODelta) en Boskalis Nederland hebben begin 2016 een bouwteamovereenkomst getekend. De Kampereilanden vormen een buitendijks gebied met een regionale functie als waterberging. Onder de noemer 'Kemper Concept' werken de partners op een vernieuwende en slimme manier samen: als collega's in één team. Bijzonder is dat de selectie van de partner volledig is gebaseerd op kwaliteit en dat in deze nationale aanbesteding de factor prijs geen rol heeft gespeeld.

Gezamenlijk is het meest doelmatige dijkontwerp opgesteld, doorlopen zijn diverse planologische procedures doorlopen en voeren ze de dijkversterking uit. WDODelta heeft voor het bouwteam gekozen omdat dit project dermate complex is en het waterschap graag samen met een marktpartij 'de puzzel' oplost. Boskalis brengt haar specialistische kennis in over het bouwen van dijken en WDODelta de gebiedskennis, dijkennis en de participatie met de omgeving. Dit moet resulteren in een betere kwaliteit, een goed geïnformeerde en betrokken omgeving en een aanzienlijke kostenbesparing. Eind oktober 2018 moet de regionale kering van Kampereilanden voldoen aan de veiligheidsnorm.

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

INNOVATIE PARTNERSCHAP

Innovatie Partnerschap is een nieuwe aanbestedingsprocedure, gericht op de aanschaf van producten, diensten en werken die nog niet op de markt beschikbaar zijn (of niet met het gewenste prestatie niveau). Met deze nieuwe procedure zal de komende tijd meer en meer ervaring worden opgedaan.

Klik [hier](#) voor meer informatie

AFWEGINGSMATRIX NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN

Er is nog niet zoveel ervaring met de (meeste) nieuwe samenwerkingsvormen. Toch manifesteren de belangrijkste onderscheidende factoren zich steeds duidelijker;

Focus op	BVP	Bouwteam	Alliantie
Inzet deskundigheid opdrachtnemer	+	+	+
Inzet eigen deskundigheid	○	+	+
Inzet bij ontwerp	+	+	+
Inzet bij realisatie	-	○	+
Inzet bij beheersing risico's	+	○	+
Samen delen financiële risico's	-	-	+

+ duidelijk aanwezig ○ beetje aanwezig - nauwelijks aanwezig

Het bovenstaande overzicht is nog slechts globaal en voorlopig. Enerzijds omdat er nog slechts beperkt ervaring is opgedaan met deze nieuwe samenwerkingsvormen en anderszijds omdat ook de nieuwe samenwerkingsvormen zelf zich snel doorontwikkelen.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS – BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS – AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- KEEP IT SIMPLE
- NIET-GEÏNTEGREERD CONTRACT
- GEÏNTEGREERD CONTRACT
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?

Geïntegreerde contracten zijn zeker niet altijd dé oplossing. Een geïntegreerd contract kan soms onnodig ingewikkeld zijn. Dat kan het geval zijn bij:

- een eenvoudige opgave;
- weinig ontwerpopties;
- beperkte vrijheidsgraden voor de opdrachtnemer.

KEEP IT SIMPLE

Het is belangrijk niet te veel prikkels in een contract in te bouwen. Voeg prikkels toe als dat de opdrachtnemer daadwerkelijk kansen biedt. Keep it simple!

NIET-GEÏNTEGREERD CONTRACT

Een RAW-bestek is een contractvorm in de GWW, waarin alle bepalingen over de uitvoering van een project al vaststaan. Dit kunnen juridische aspecten zijn, de te gebruiken materialen, de hoeveelheid materialen, de voorwaarden waaraan het werk moet voldoen of ieder ander denkbaar aspect bij een project.

RAW of UAV 2012 met A-prikkel en/of B€-prikkel wordt geadviseerd als:

- de opgave eenvoudig is, met weinig ontwerpopties en vrijheidsgraden;
- de organisatie niet is ingericht op geïntegreerde contracten;
- lagere drempel; snellere doorlooptijd en lagere transactiekosten gewenst zijn.

GEÏNTEGREERD CONTRACT

Geïntegreerde contracten zijn vaak gebaseerd op UAV-GC-contracten waarin engineering- en/of ontwerpverantwoordelijkheden bij de opdrachtnemer komen te liggen. Steeds vaker bovendien ook onderhouds- en beheertaken.

UAV-GC met contractprikkels wordt geadviseerd als:

- de organisatie hiermee ervaring heeft opgedaan;
- sprake is van complexere opgaven met vrijheidsgraden voor opdrachtnemer;
- er behoefte is aan expertise van de markt om tot optimalisaties te komen.

De meest vergaande vorm van geïntegreerde contracten betreft DBFM/O contracten. Deze zijn gebaseerd op rijksbrede DBFM/O-standaardcontracten en vooral geschikt voor omvangrijke en meer complexe opgaven.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL (B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
 - SAMENVATTEND OVERZICHT
 - AMBITIES EN RISICO'S
 - RANDVOORWAARDEN
 - DE VIER STAPPEN IN DETAIL
 - AAN DE SLAG MET HET AFWEGINGSKADER

BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER

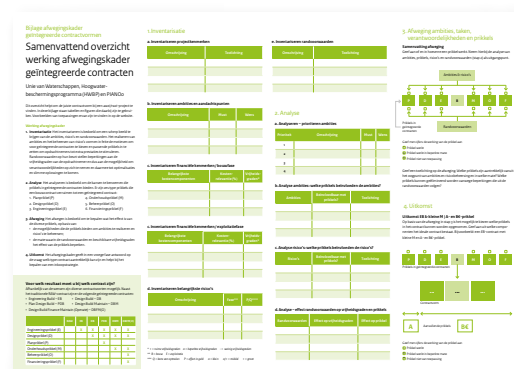
Toepassing van het afwegingskader gebeurt in vier stappen:

1. Inventariseren
2. Analyseren
3. Afwegen
4. Uitkomsten

Het inventariseren is bedoeld om een scherp beeld te krijgen van de ambities, risico's en randvoorwaarden. Het realiseren van ambities en het beheersen van sommige risico's vormen in feite de motieven om voor geïntegreerde contracten te kiezen en opdrachtnemers tot extra prestaties te stimuleren door passende prikkels in te zetten. Randvoorwaarden op hun beurt stellen beperkingen aan de vrijheidsgraden van de opdrachtnemer.

SAMENVATTEND OVERZICHT

Als hulpmiddel bij het operationeel toepassen van het afwegingskader is [hier](#) een samenvattend overzicht van de werking van het afwegingskader beschikbaar.



AMBITIES EN RISICO'S

Naast wettelijke taken zijn er door besturen geformuleerde doelstellingen en ambities. Al deze taken en ambities kunnen van belang zijn bij het afwegen van contractvormen en andere sturingsmiddelen richting opdrachtnemers.

Om risico's voor de opdrachtgever te beperken kan de opdrachtnemer worden gemotiveerd om verantwoordelijkheden – en dus ook de beheersing van de daarmee samenhangende risico's – op zich te nemen om daarmee de uitvoering van het project minder risicovol voor de opdrachtgever te maken.

Om bepaalde ambities te realiseren kan de opdrachtnemer worden gemotiveerd om tot optimalisaties en slimme oplossingen te komen. Zo kan het overdragen van ontwerpverantwoordelijkheid de opdrachtnemer prikkelen tot ander materiaal gebruik om te komen tot een goedkoper bouwplan of een snellere oplevering (als dat aansluit op de ambities van de opdrachtgever). Denkbaar is ook dat het overdragen van het risico op versnelde slijtage van onderdelen effectiever wordt beperkt door de opdrachtnemer onderhoudsverplichtingen mee te geven. De opdrachtnemer ondervindt dan zelf de gevolgen van zijn materiaalkeuzes.

RANDVOORWAARDEN

Randvoorwaarden stellen beperkingen aan de vrijheidsgraden die nodig zijn voor de opdrachtnemer om verantwoordelijkheden op zich te nemen en daarmee tot optimalisaties en slimme oplossingen te komen. Hoe meer randvoorwaarden die vrijheidsgraden voor de opdrachtnemer beperken, des te minder ruimte er is om opdrachtnemers te prikkelen om te helpen ambities te realiseren en risico's te beheersen.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
 - 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
 - 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
 - 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
 - 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
 - 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
 - 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
 - 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
 - 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
 - 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
 - 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
 - SAMENVATTEND OVERZICHT
 - AMBITIES EN RISICO'S
 - RANDVOORWAARDEN
 - DE VIER STAPPEN IN DETAIL
 - AAN DE SLAG MET HET AFWEGINGSKADER
- BEGRIJPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

DE VIER STAPPEN IN DETAIL

1. Inventariseren
 - a. Projectkenmerken: projectfeiten
 - b. Ambities en aandachtspunten: zowel noodzakelijke als wenselijke benoemen
 - c. Financiële kenmerken: vrijheidsgraden in de bouwfase en exploitatiefase
 - d. Risico's benoemen, inclusief de projectfasen waarop deze betrekking hebben
 - e. Randvoorwaarden: eisen van opdrachtgever, onder meer qua tijd, budget, kwaliteit, capaciteit organisatie
2. Analyseren
 - a. Ambities prioriteren
 - b. Welke prikkels beïnvloeden de ambities?
 - c. Welke prikkels beïnvloeden de risico's?
 - d. Vrijheidsgraden benoemen
 - e. Effect randvoorwaarden op geïnventariseerde vrijheidsgraden en prikkels
3. Afwegen ambities, taken, verantwoordelijkheden en prikkels
 - a. Ambities in contractscope: eisen
 - b. Ambities als extra: financiële prikkels en aanbestedingsprikkels (bijvoorbeeld BPKV-criterium)
4. Uitkomsten
 - a. Beschrijving belangrijkste afwegingen en resultaten

Afwegingskader geïntegreerde contractvormen

AAN DE SLAG MET HET AFWEGINGSKADER



In hoofdstuk 2 is aangegeven hoe je met het afwegingskader aan de slag kunt gaan. Belangrijk is vooral te starten met een goede inventarisatie. Het is daarbij handig per onderwerp alle relevante feiten en kenmerken te inventariseren en vast te leggen.

Een dergelijke inventarisatie wint aan waarde als niet alleen de projectleider en meest betrokken projectteamleden participeren, maar ook enkele minder intensief betrokken interne experts (bijvoorbeeld van de eigen beheer en onderhoudsafdeling) of externe experts (betrokken bij andere soortgelijke projecten). De analyse is het meest complexe deel van het afwegingskader. Daarbij is het belangrijk een (interne of externe) procesbegeleider te hebben om tot een prioritering te komen en te analyseren welke prikkels (genoemd in dit afwegingskader) mogelijk invloed hebben op ambities, risico's of vrijheidsgraden. Tot slot zijn ook de (beperkende) randvoorwaarden belangrijk om te bezien welke kansen mogelijk toch niet haalbaar of opportuun zijn.

In stap drie volgt het daadwerkelijk afwegen van ambities, taken verantwoordelijkheden en prikkels. Dit kan aanleiding geven sommige ambities te verwerken in de contractscope danwel als aanvullende prikkel toe te voegen.

Door de uitkomsten (inclusief de doorlopen processtappen), helder vast te leggen ontstaat een ruwe inkoop hypothese die tijdens het verdere planuitwerkingsproces nader uitgewerkt en aangescherpt kan worden.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
 - 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
 - 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
 - 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
 - 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
 - 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
 - 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
 - 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
 - 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
 - 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - 19 WELK CONTRACT IS HET MEEEST GESCHIKT?
 - 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
 - SAMENVATTEND OVERZICHT
 - AMBITIES EN RISICO'S
 - RANDVOORWAARDEN
 - DE VIER STAPPEN IN DETAIL
 - AAN DE SLAG MET HET AFWEGINGSKADER
- BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

Praktijkvoorbeelden van het afwegingskader

De onderstaande praktijk voorbeelden van afwegingen rondom een HWBP-project en een AWZI en een technische installatie illustreren de werking van het afwegingskader. De drie voorbeelden helpen een indruk te krijgen van de potenties van het afwegingskader. Het is bedoeld een praktische illustratie. Het afwegingskader schetst de theorie en voorbeelden maar is vooral bedoeld om de juiste vragen te stellen en afwegingen te maken. Bedoeld om tot een te beargumenteren aanpak van de inkoop van het (investerings)project te komen.

Klik op onderstaande links om de praktijkvoorbeelden te bekijken:

[Praktijkvoorbeeld VIJG - Veilige IJsseldijk Gouda](#)

[Praktijkvoorbeeld RWZI Den Bosch](#)

[Praktijkvoorbeeld Renovatie Gemaal Texel](#)

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
 - 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
 - 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
 - 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
 - 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
 - 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
 - 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
 - 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
 - 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
 - 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
 - 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
- BEGRIPPENLIJST**
- HANDIGE WEBSITES

BEGRIPPENLIJST

Aanbestedingsvormen	Methoden voor het selecteren van de meest geschikte opdrachtnemer. Tijdens het aanbestedingsproces zijn prikkels toe te passen die effect hebben op de aard en inhoud van de uiteindelijke contractvorm.
Allianties	Een alliantie of een bondgenootschap tussen partijen omwille van een gemeenschappelijk voordeel. Doorgaans gaat het erom gezamenlijk risico's te beheersen en/of verantwoordelijkheden te dragen.
Ambities	Een ambitie is het streven om een bepaalde taak of doelstelling beter uit te voeren (ambitie heeft dus in deze methodiek een positieve connotatie).
AWZI	Afvalwaterzuiveringsinstallatie, zuivert het afvalwater van huishoudens, bedrijven en veelal ook van wegverhardingen, dat via het riool wordt aangevoerd.
BVP	Best Value Procurement (ook wel "Prestatie-inkoop") is een inkoopmethodiek waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de laagste prijs.
Contractenvormen (bouworganisatievormen)	Beschrijft de scope van de contractafspraken tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer: bouwwerkzaamheden al dan niet aangevuld met engineering, ontwerp, onderhoud, financiering, operationele werkzaamheden en/of planvorming;
DB	Contractvorm waarbij Opdrachtnemer verantwoordelijkheid krijgt over zowel ontwerp als bouw (uitvoering). Dit is een voorbeeld van een geïntegreerd contract.
DBFM	Contractvorm waarbij Opdrachtnemer verantwoordelijkheid krijgt over ontwerp, bouw (uitvoering), onderhoud en financiering. Dit is een voorbeeld van een vergaande vorm van een geïntegreerd contract.
Doelstelling	Het resultaat waar een organisatie (HHSK in dit geval met het project KJK) naar streeft en waartoe diverse middelen (o.a. menskracht en euro's) worden ingezet.
Geïntegreerde contracten	Contracten waarin verschillende activiteiten in de levenscyclus van een project worden gecombineerd. De vorm is afhankelijk van de mate van integratie van de verschillende activiteiten.
Green Deal	Interactieve werkwijze van de Rijksoverheid bedoeld om vernieuwende, duurzame initiatieven uit de samenleving de ruimte te geven (met name gericht op het wegnemen van knelpunten in de wet- en regelgeving).
GWW	Grond, Weg- en Waterbouw; sector van bedrijven die werken uitvoeren die te maken hebben met grondverzet en bouw van wegen en waterbouwkundige werken.
Inkoopplan	Plan waarin is vastgelegd op welke wijze en wanneer de marktbenadering voor een project zal plaatsvinden. Daarmee is het een belangrijk document in de voorbereiding van de marktbenadering.
Inkoopstrategie	De inkoopstrategie bepaalt de uitgangspunten voor het inkoopproces. De analyse van de markt en de eigen (inkoop)behoefte zijn samen met het organisatie- en inkoopbeleid en de inkoopvoorwaarden richtinggevend voor de inkoopstrategie.
Innovatie	Innovatie of vernieuwing heeft betrekking op (de uitvoering van) nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

LCC	Lyfe Cycle Costing
Projectkenmerken	Karakteristieken, projectfeiten
Levenscyclus van een project	De volledige opeenvolging van de fasen van een project vanaf planvorming tot en met exploitatie (en/of beëindiging).
Marktvisie	Visie van opdrachtgevers en opdrachtnemers (in de GWW-sector) op de wijze waarop partijen samenwerken aan een vitale en duurzame sector.
Optimalisatie	Optimalisatie is het proces waarin bestaande ideeën, goederen, diensten of processen zo efficiënt mogelijk worden ingericht of uitgevoerd.
Prikkels	Een stimulus of een prikkel is een verdeling van verantwoordelijkheden die een opdrachtnemer aanzet tot een actie of reactie. Een prikkel moet een bepaalde drempelwaarde overschrijden voor een opdrachtnemer erop reageert.
Randvoorwaarden	Voorwaarden waaraan voldaan moet worden alvorens het eigenlijke doel te bereiken. Stellen beperking aan de vrijheidsgraden van opdrachtgever en opdrachtnemer.
RAW	De RAW-besteksystematiek is een stelsel juridische, administratieve en technische voorwaarden voor het samenstellen van contracten. De afkorting staat voor Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw.
Risico's	Risico is de kans op een ongewenste gebeurtenis met een doorgaans negatieve uitkomst. Bij geïntegreerde contracten worden risico's zodanig gealloceerd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dat deze telkens terecht komen bij diegene die deze het beste kan beheersen.
RWZI	Rioolwaterzuiveringsinstallatie
Samenwerkingsvorm	Heeft betrekking op de relatie tussen de contractpartners die doorgaans een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie betreft en soms op onderdelen meer gezamenlijke verantwoordelijkheden omvat (nieuwe samenwerkingsvormen)
Technische installaties	Technische installaties bij het watermanagement zoals poldergemalen, boezemgemalen, stuwen en sluizen
UAV	In de GWW-sector hebben opdrachtgevers en opdrachtnemers gezamenlijk algemene voorwaarden opgesteld, de Uniforme Administratieve Voorwaarden. Deze voorwaarden zijn een combinatie van inkoop- en leveringsvoorwaarden.
UAV-GC	Uniforme Administratieve Voorwaarden – Geïntegreerde Contracten: de uniforme administratieve voorwaarden zoals van toepassing bij geïntegreerde contracten
Vraagspecificatie	Omschrijving van de eisen waaraan een project (een te leveren product) moet voldoen en tevens van de eisen die worden gesteld aan het proces dat leidt tot het product
Vrijheidsgraden	De mate waarin een opdrachtnemer bij een geïntegreerd contract, binnen de randvoorwaarden van de contractuele eisen in de vraagspecificatie, een onafhankelijke afweging kan maken om een bepaald doel te realiseren. Hoe meer randvoorwaarden die vrijheidsgraden voor de opdrachtnemer beperken, des te minder ruimte er is om opdrachtnemers te prikkelen om te helpen ambities te realiseren en risico's te beheersen.

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
 - 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
 - 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
 - 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
 - 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
 - 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
 - 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
 - 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
 - 10 P-PRIKKEL (PLAN)
 - 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
 - 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
 - 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
 - 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
 - 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
 - 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
 - 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
 - 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
 - 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
 - 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
- ## HANDIGE WEBSITES

HANDIGE WEBSITES

Duurzaam GWW

Energie- en Grondstoffenfabriek

Energieonderzoek Centrum Nederland

Hoogwaterbescherming.nl

Inkoopopleidingen en executive programmes NEVI

Kennisplatform CROW (UAVgc en RAW)

Marktvisie GWW

NLingenieurs (publicatie **Bouworganisatie en contractvormen**)

PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden

Rijksoverheid (PPS bij het Rijk)

Rijksvastgoedbedrijf (zoek op 'Geïntegreerde contracten')

Rijkswaterstaat

Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA)

UAV-GC (Uniforme Administratieve Voorwaarden voor Geïntegreerde Contractvormen)

Unie van Waterschappen

Waterschappen

INHOUD

VOORWOORD

- 1 PASSENDE CONTRACTVORMEN VOOR
INVESTERINGSOPGAVEN VAN WATERSCHAPPEN
- 2 HET AFWEGINGSKADER IN HET KORT
- 3 VAN AFWEGINGSKADER TOT CONTRACT
- 4 DE AMBITIES VAN WATERSCHAPPEN EN
HET AFWEGINGSKADER
- 5 OMGEVINGSFACTOREN DELTAPLAN
WATERVEILIGHEID EN AFVALWATERZUIVERINGS-
INSTALLATIES (AWZI)
- 6 GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 7 PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE CONTRACTEN
- 8 PRIKKELS EN SOORTEN CONTRACTEN
- 9 HOE WERKEN PRIKKELS IN GEÏNTEGREERDE
CONTRACTEN?
- 10 P-PRIKKEL (PLAN)
- 11 D-PRIKKEL (DESIGN)
- 12 E-PRIKKEL (ENGINEERING)
- 13 M-PRIKKEL (MAINTAIN)
- 14 F-PRIKKEL (FINANCE)
- 15 O-PRIKKEL (OPERATE)
- 16 AANVULLENDE PRIKKELS - BETALINGSPRIKKEL
(B€-PRIKKEL)
- 17 AANVULLENDE PRIKKELS - AANBESTEDINGS-
PRIKKEL (A-PRIKKEL)
- 18 NIEUWE SAMENWERKINGSMODELLEN
- 19 WELK CONTRACT IS HET MEEST GESCHIKT?
- 20 TOEPASSEN VAN HET AFWEGINGSKADER
BEGRIPPENLIJST
HANDIGE WEBSITES

COLOFON

OPDRACHTGEVERS

Helena Hernandez, PPSsupport/PIANOo
Henkjan van Meer, Unie van Waterschappen
Hans van Haren, Deltaplan Waterveiligheid

IN SAMENWERKING MET DE WATERSCHAPPEN

Jan Wever, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
Rudy Petiet, Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
Martin uit de Flesch, Waterschap Drents Overijsselse Delta
Antoine van Geffen, Waterschap Aa en Maas
Nico van der Ploeg, Waterschap Amstel, Gooi en Vecht i.c.m. Waternet
Gijs van Ginneken, Hoogheemraadschap van Rijnland
Johan Arends, Hoogheemraadschap Noorderkwartier
Dick van der Kooij, Waterschap Rivierenland
Frederique Haslinghuis, Hoogheemraadschap van Schieland en de
Krimpenerwaard

KLANKBORDGROEP

Ruud Peeters, Energie & Grondstoffen Fabriek
Joyce Rombouts, Hoogheemraadschap van Delfland
Rens van Twisk, Rijkswaterstaat

UITVOERDERS

Gabriel de Groot, BNG Bank
Caspar Boendermaker, BNG Bank

MEER INFORMATIE

Heeft u vragen of wilt u meer informatie?
Neem contact op met PIANOo via info@pianoo.nl

www.pianoo.nl
www.uvw.nl
www.hoogwaterbescherming.nl

Versie 1.0 - september 2017

Het 'Afwegingskader geïntegreerde contractvormen' helpt om in een vroeg stadium van de projectvoorbereiding een passende contractvorm bij een investeringsproject te vinden. Daarbij kan het gaan om een project in het kader van het Deltaplan Waterveiligheid, de bouw van een afvalwaterzuiveringsinstallatie, een energie- of grondstoffenfabriek, de renovatie van een aantal gemalen, dan wel werkzaamheden aan regionale keringen. Voorbeelden van toepassingen zijn te vinden op de onderstaande websites.

Het Afwegingskader komt vooral tot zijn recht in de vroege fase van projectvoorbereiding. Met behulp van het kader kunt u de belangrijkste argumenten op een rij zetten om voor een specifiek project een bepaalde contractvorm te overwegen. Het boekje helpt antwoorden te vinden op vragen als:

- Welke contractvormen zijn er?
- Welke effecten hebben de verschillende contractvormen op opdrachtgever en opdrachtnemer?
- Welke stappen zijn nodig om tot een goede afweging te komen?
- Hoeveel tijd en inspanning vergt het?
- Voor welk resultaat hebt u welk contract nodig?

Het afwegingskader is een gezamenlijke uitgave van:

- PIANOo (het Expertise centrum Aanbesteden),
- Unie van Waterschappen
- Deltaplan Waterveiligheid