

Wijzer in aanbesteden

Investeren in Het voortraject betaalt zich later uit

Lisa Bloem, Danny Bosman

Een architect of adviseur inhuren (dienst), nieuw kantoormeubilair kopen (levering) of een nieuw gemeentehuis laten bouwen (werk): er zijn veel verschillende procedures om een overheidsopdracht in de markt te zetten. Hierbij is de aanbestedende dienst in beginsel niet vrij in de keuze van de procedure om een opdracht te plaatsen. De inkoop is onderworpen aan regels.

De vrijheid die er echter wel is binnen de keuze van een procedure is breed. In de praktijk blijkt deze vrijheid vaak niet juist te worden benut. Voorbeelden van aanbestedingsprocedures waarbij de vrije keuze van een aanbestedende dienst verkeerd wordt toegepast, zijn in onderstaand kader uiteengezet.

Trends volgen: toepassen van Design & Build is populair

Project: gemeentehuis waarvan PvE nog zeer veel aanpassingen behoeft. De kans dat het resultaat in de huidige markt tegenvalt is aanzienlijk. Een contract afsluiten in een vroege fase van het bouwproces om in een vroeg stadium prijszekerheid te verkrijgen, kan juist leiden tot schijnzekerheid m.b.t. de prijs. Elke wijziging in de uitgangspunten tijdens de verdere uitwerking van het ontwerp kan hier leiden tot (aanzienlijke) meerkosten in ontwerp en uitvoering.

Vasthouden aan het bekende: inkoopbeleid is hét handboek

Binnen een project is het architectonische plan dusdanig ingekaderd dat de bewegingsvrijheid van de architect zeer beperkt is. De geraamde waarde van een architectenopdracht is € 150.000 dat volgens het desbetreffende inkoopbeleid een nationale (niet-)openbare aanbesteding inhoudt. Een gemiste kans om hier niet van af te wijken d.m.v. een collegebesluit van B&W. Meervoudig onderhands aanbesteden zou een beter resultaat opleveren: er kan beter gestuurd worden op de kwaliteit van de architect die de gemeente voor ogen heeft.

Vasthouden aan het bekende: hergebruiken van aanbestedingsset

Een gemeente gebruikt kwalificatie- en gunningscriteria van een oud project voor een nieuw project. Hierdoor krijgt het project niet de juiste inschrijvers.

Het aanbestedingstraject moet vaak snel en goedkoop zijn. Dit is dan ook een belangrijke reden dat het voornoemde in de praktijk gebeurt.

Achteraf hebben die keuzes vaak grote gevolgen. Aanbesteden lijkt zo eenvoudig, maar het is niet de aanbestedingsprocedure die leidend is, maar de vraagstelling waarop de aanbestedingsprocedure volgt. Er bestaat geen gouden aanbestedingsstrategie die voor elke situatie geschikt is. Een nauwgezette analyse is nodig.

Het maken van een goede aanbestedingsstrategie sluitend op de projectkenmerken kost dan wellicht tijd en geld, maar betaalt zich later in het traject ruimschoots terug. Voor het willen realiseren van bijvoorbeeld zwembaden, cultuurhuizen, stadskantoren, bibliotheken en brede scholen geeft het doorlopen van vier eenvoudige stappen u een projectsluitende strategie.

Stap 1: Projectanalyse

De eerste stap is het in kaart brengen van de projectkenmerken. In hoofdlijnen zijn er zeven kenmerken, weergegeven in onderstaande tabel.

Stap 1: Projectanalyse		
Kenmerk	Mogelijke invullingen	Mogelijke invullingen
Opdrachtgever:	- Geen professionele organisatie	- Professionele organisatie
Aard van het werk:	- Niet complex	- Complex
Opgave van aanbesteding:	- Programma van Eisen	- Bestek
Budgetbeheersing:	- Geen ruimte voor overschrijding	- Ruimte binnen budget
Tijdsbeheersing:	- Geen ruimte voor overschrijding	- Ruimte binnen planning
Kwaliteitsbewaking:	- Geen ruimte voor aanpassingen	- Kunnen inspelen op aanpassingen
Markt:	- Opdrachtgeversmarkt	- Opdrachtnemersmarkt

Stap 2: Keuze contractvorm

De praktijk kent vele contractmodellen. Hier zullen we ons beperken tot de meest voorkomende contractvormen voor “ontwerp en uitvoering”.

De contractvorm bepaalt in eerste plaats na welke fase welke aanbesteding(en) moet(en) plaatsvinden.

Contractvorm:	Traditioneel	Bouwteam	Engineer & Build	Design & Build
Fase:				
Initiatief				
Definitie (PvE)				
Adviseursselectie	aanbesteden	aanbesteden	aanbesteden	aanbesteden
Schetsontwerp				
Voorontwerp				
Definitief ontwerp			aanbesteden	
Technisch ontwerp		aanbesteden		
Uitvoering	aanbesteden			
Oplevering				
legenda		opdrachtgever		aannemer

Onder adviseursselectie wordt de selectie van architecten, constructeurs en aanverwante disciplines verstaan. Een projectmanager, adviseur voor het PvE e.d. worden eerder gecontracteerd.

De tweede stap binnen de aanbestedingsstrategie is dan ook het kiezen van een contractmodel.

Er zijn vier belangrijke aspecten aan elke contractvorm verbonden die per contractvorm een mate van geschiktheid uitdrukt. De indruk moet niet gewekt worden dat volgens vaste patronen een keuze gemaakt kan worden. Dit zou waar zijn, ware het niet dat invloeden van buitenaf hierop inwerken. De contractspecifieke eigenschappen worden dan ook afgewogen tegen de kenmerken van het project (stap 1) om te bepalen wat het meest geschikte contractmodel is.

Stap 2: keuze contractvorm

Eigenschappen:	Traditioneel	Bouwteam	Engineer & Build	Design & Build
Mogelijkheid van tussentijdse wijzigingen	++	++	-	--
Integratie ontwerp en uitvoering	-	++	++	++
Verkorte doorlooptijd	-	+	+	++
Prijszekerheid in vroeg stadium	-	+	+	+

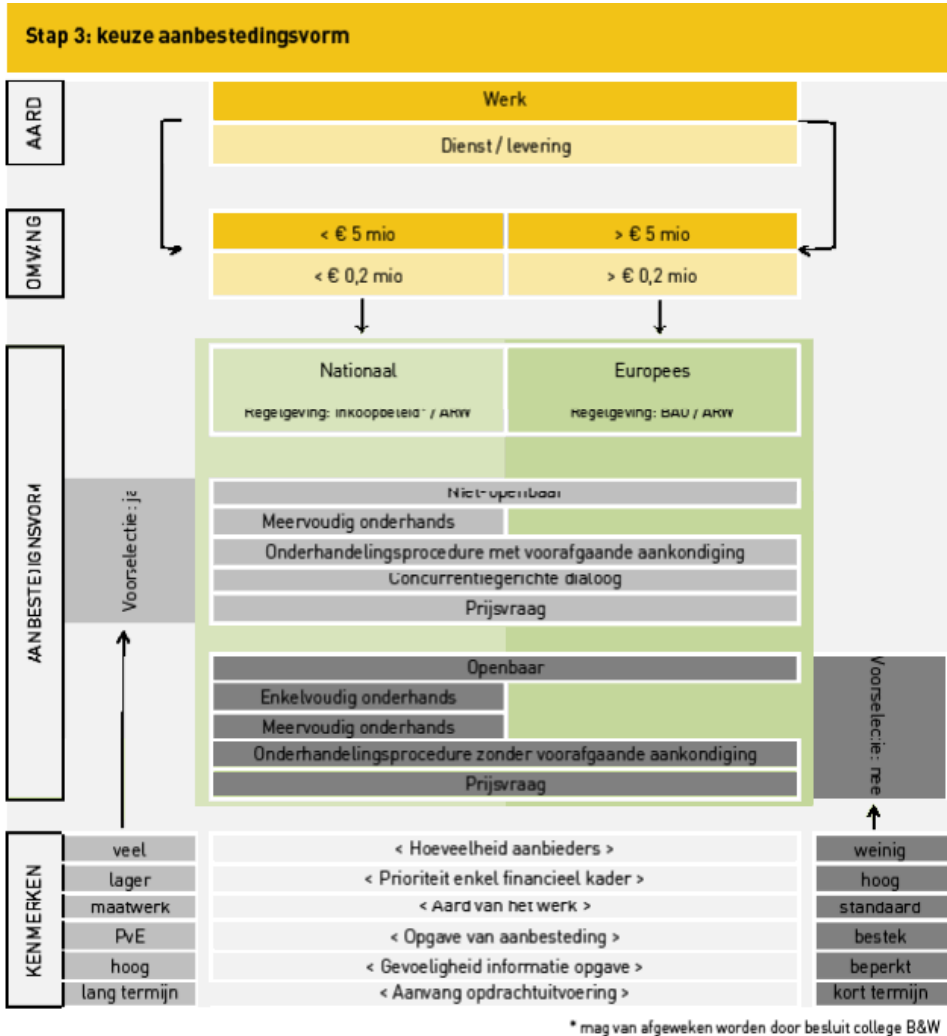
Bovenstaande tabel geeft een voorbeeld weer van: een semiprofessionele opdrachtgever in de huidige markt waarbij bij de start van het proces het PvE van een niet al te complex gebouw nog niet definitief kan worden gemaakt en waarbij de doorlooptijd een kritiek pad is.

Stap 3: Keuze aanbestedingsvorm

In eerste instantie dienen de aard en omvang van de opdracht bepaald te worden. De gekozen contractvorm (stap 2) houdt direct verband hiermee. Zo dient een Design & Build opdracht als Werk aanbesteed te worden terwijl hiermee gelijktijdig ook diensten worden ingekocht. Het bepalen van de waarde van de opdracht dient precies te gebeuren.

Naast de juridische randvoorwaarden (drempelwaarden) is het van belang dat een aanbestedingsvorm wordt gekozen die aansluit bij de projectkenmerken en in het verlengde daarvan de contractvorm.

Indien een nationale aanbestedingsvorm conform het gemeentelijke inkoopbeleid geen aansluiting vindt bij de projectkenmerken, kan door middel van een collegebesluit een (andere) keuze worden gemaakt. De keuze van een (andere) procedure moet wel goed worden onderbouwd.

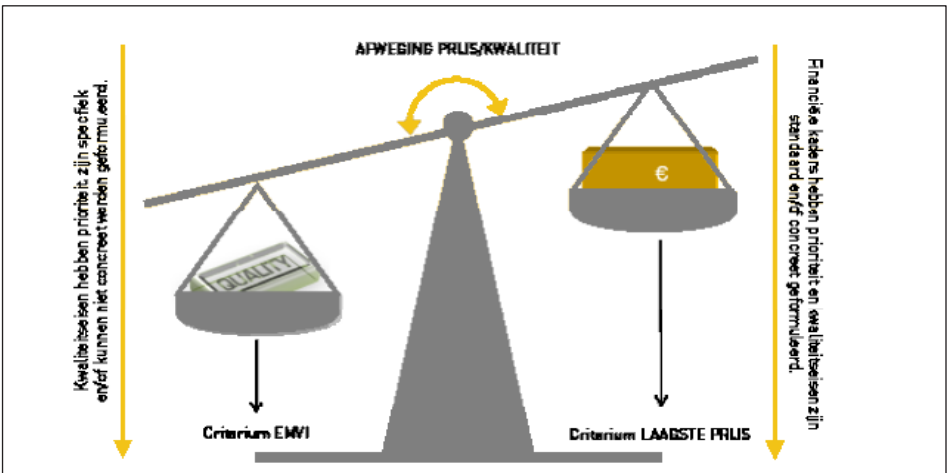


De volgende vraag is: moet het een aanbesteding worden mét of zónder voorselectie. De aanbestedende dienst is vrij in deze keuze. Belangrijke afwegingen hier-

bij zijn: hoeveelheid aanbieders (markt), de gewenste prijs-kwaliteitverhouding, de mate waarin de opdracht is gespecificeerd en de beschikbare doorlooptijd.

Stap 4: Bepalen te hanteren criteria

Voordat gestart kan worden met de gekozen aanbestedingsprocedure dienen de te hanteren kwalificatie- en gunningscriteria te worden bepaald. Het best passende gunningscriterium volgt direct uit de voorgaande stappen.



Het daadwerkelijk invullen van de criteria vraagt wederom om een juiste analyse van de projectkenmerken. Deze laatste stap leidt uiteindelijk tot het kunnen selecteren van de juiste inschrijvers met een optimale inschrijving.

Lisa Bloem is werkzaam bij IGG Bointon de Groot en richt zich met name op bouweconomische vraagstukken. Lisa is gespecialiseerd in aanbestedingsstrategieën en begeleidt trajecten van multifunctionele hoogbouw tot renovatie van gemeentehuizen. Ze heeft jarenlange ervaring met de decentrale overheid door o.a. het samenwerken met lobbyisten.

l.bloem@igg.nl



Danny Bosman is projectmanager bij ABC Management Groep. Hij is gespecialiseerd in het begeleiden van diverse aanbestedingsvormen. Daarnaast houdt hij zich bezig met revitalisatie of herontwikkeling van bestaand vastgoed. Danny onderzoekt het stimuleren van duurzaamheid in bestaand kantorenvastgoed voor zijn MRE-studie.

d.bosman@abcmg.nl

