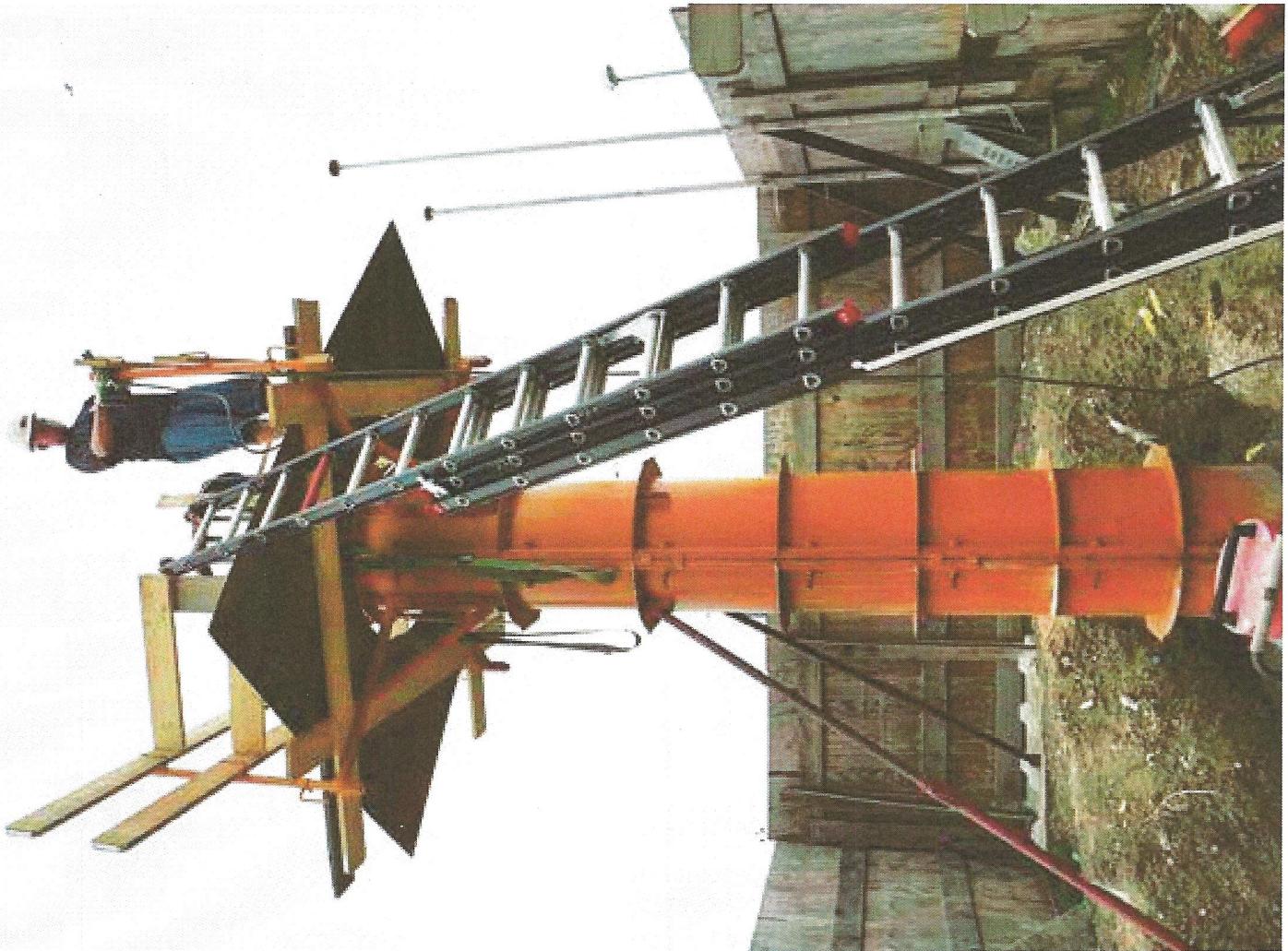


Contract vormen

XXX

XXX



Inhoud

Over dit verwijsboekje	7
1 Inleiding	9
2 Wat is de functie van een contract in een project?	11
3 Wanneer ga je nadenken over een contractvorm?	13
4 Welke contractvormen zijn er?	15
5 Hoe kies ik een geschikte contractvorm?	27
6 Hoe breng ik mijn contract naar de markt?	39

Over dit verwijzboekje

Beste collega werkzaam in de ruimtelijke sector van de gemeente Amsterdam.
Wij zijn heel blij u een van de drie verwijzboekjes ruimtelijke sector (De Project Start Up, Risicomangement en Contractvormen) aan te bieden. De verwijzboekjes zijn themabokjes en bedoelt om u te helpen bij het vinden van de kennis die u nodig heeft.
Door de kennis die er in de hoofden van onze collega's zit samen te brengen wordt de kennis over verschillende onderwerpen binnen de ruimtelijke sector ontsloten, zichtbaar en toegankelijk. Want waarom zou u het wiel opnieuw willen uitvinden of veel tijd en energie steken in onderzoek terwijl u mensen kunt leren kennen die de benodigde kennis meteen paraat hebben.

De verwijzboekjes zijn geïnitieerd vanuit verschillende kennisnetwerken die zijn opgezet binnen de OntwikkelingsAlliantie* om de samenwerking in de ruimtelijke sector te versterken. Collega's van verschillende diensten en bedrijven hebben hun ervaringen

en werkwijze met elkaar uitgewisseld en gezamenlijk beschreven in een boekje en bestemd voor iedereen die werkzaam is in de ruimtelijke sector van de gemeente Amsterdam. Den namen van de deskundige collega's zijn dan ook speciaal voor u opgenomen zodat u meteen als dat nodig is met de juiste persoon in contact kunt komen.

Daarnaast geeft de stuurgroep Kennisdelen al zes jaar de opdracht tot het organiseren van de Kennisdag ruimtelijke sector voor de gehele gemeente Amsterdam werkzaam in de ruimtelijke sector. Deze stuurgroep kennisdelen bestaat uit medewerkers van diensten, bedrijven en stadsdelen.

In 2011 heeft de stuurgroep kennisdelen een centrale rol gekregen om er ook voor te zorgen dat behalve de Kennisdag, als belangrijk hoogtepunt, ook andere kennisactiviteiten ruimtelijke sector een plek krijgen in een jaarprogramma.
Het product van een van de andere kennisactiviteiten heeft u dus nu in handen. Veel inzicht, succes, gemak en plezier er mee.

Chesley Rach, stadsdeelsecretaris Stadsdeel Zuidoost en voorzitter stuurgroep Kennisdelen Ruimtelijke Sector

* De OntwikkelingsAlliantie is een intensief samenwerkingsverband van de diensten Infrastructuur Verkeer en Vervoer, Ruimtelijke Ordening, Economische Zaken, het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam, het Project Management Bureau en het Ingenieursbureau Amsterdam. Door het college van B en W ingesteld september 2007.

1 Inleiding

- beheer en onderhoud en exploitatie. Het op elkaar afstemmen van al die elementen kan onder meer efficiency-, kwaliteits- en kostenvoordelen opleveren. Belangrijk is dat we ons realiseren dat er verschillende contractvormen zijn. Maar belangrijk is ook dat we in een vroeg stadium van het bouwproces de mogelijkheden in beeld brengen die het beste bij het project passen. Op dat moment kunnen we namelijk nog kiezen, in een later stadium is vaak het traditionele contract de enige optie.
- In de gemeente Amsterdam werken we in de bouwsector doorgaans met traditionele contracten. De opdrachtgever stelt een programma vast, maakt een ontwerp en vertaalt dit in resultaatverplichtingen, bijvoorbeeld in de vorm van een bestek. Dit wordt in de markt gezet, waarna we de marktpartij kiezen die de laagste prijs biedt. De opdrachtgever voert de directie en houdt toezicht tijdens de uitvoering. Na de oplevering neemt hij het gerealiseerde object in beheer of draagt het over aan een andere partij.
- In de loop der jaren is het bouwproces flink veranderd. Projecten zijn groter en complexer geworden, er zijn nieuwe organisatievormen en financieringsmethoden ontstaan, de samenwerking met de markt is veranderd. Naast het nog steeds veel gebruikte traditionele contract hebben nieuwe contractvormen hun intrede gedaan, de zogenaamde geïntegreerde contracten. Ze combineren elementen van het bouwproces, zoals ontwerp en uitvoering, maar soms ook financiering,
- Dit boekje is gemaakt door de Expertisegroep Contractvorming en Aanbesteding van de OntwikkelingsAlliantie Amsterdam. Het is bestemd voor alle medewerkers van de gemeente die op enigerlei wijze betrokken zijn bij bouwprojecten en het in de markt zetten van bouw en/of ontwikkelingscontracten. We willen de lezers kort laten kennismaken met de verschillende contractvormen. Daarbij willen we een denkproces op gang brengen: welke overwegingen spelen een rol bij je keuze voor een contractvorm, waar moet je op letten, welke vragen kun je jezelf stellen? Dit is echter geen naslagwerk. Wil je meer weten? Kijk dan achterin dit boekje, waar een overzicht is opgenomen met namen van collega's binnen de OntwikkelingsAlliantie die op dit gebied veel kennis hebben. Verder vind je informatie over kennisbronnen die je bij je denkproces kunnen ondersteunen.

2 Wat is de functie van een contract in een project?

Bij gebiedsontwikkeling kunnen ook inspanningsverplichtingen in het contract worden opgenomen. Contractvormen in gebiedsontwikkeling zijn echter een verhaal apart en vallen buiten het bestek van dit boekje.

Een contract is niets meer of minder dan een afspraak over de wijze waarop partijen met elkaar willen samenwerken. Voordat je aan een contractvorm gaat denken, is het dus van belang dat je weet hoe je wilt samenwerken. Welke verplichtingen en risico's leg je bij de andere partijen en welke bij jezelf? In welke mate wil je gebruik maken van de expertise en slagkracht van de markt? Afhankelijk van de antwoorden op dit soort vragen kom je uit bij de klassieke taakverdeling of bij een geïntegreerde contractvorm.

Het contract is een overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin beschreven staat wat er gerealiseerd moet worden en onder welke voorwaarden. Bij bouwen gaat het in de meeste gevallen om het leveren van een prestatie met een resultaatverplichting voor bijvoorbeeld een aannemer of ontwikkelaar¹.

Soms is er spraakverwarring over de begrippen contractvorm, samenwerkingsmodel en aansluitingsvormen. Het samenwerkingsmodel wordt vastgelegd in een contract. De aansluitingsvorm is de wijze waarop de partij in de markt gekozen wordt waarmee het contract zal worden afgesloten. Het mag duidelijk zijn dat alle drie de onderdelen grote invloed op elkaar hebben en daardoor door elkaar kunnen lopen. Daarom is het raadzaam om ze als zelfstandige elementen te benaderen.

¹ Het is gebruikelijk om bij traditionele contracten te spreken over aannemer en bij geïntegreerde contracten over opdrachtnemer. We hebben in dit vervisboekje de term opdrachtnemer aangehouden tenzij het nadrukkelijk over een traditioneel contract gaat.

3 Wanneer ga je nadenken over een contractvorm?

vorm, wil overigens niet zeggen dat je er meteen één moet kiezen!

Een andere reden om zo vroeg mogelijk over je contractvorm na te denken, is dat de contractvorm mede de inrichting van je projectorganisatie bepaalt. Andersom kan je projectorganisatie mede bepalend zijn voor de keuze van een contractvorm.

Een contract is een belangrijk hulpmiddel om je projectdoelstellingen te realiseren. Alleen dat al is een reden om veel aandacht te besteden aan je contractkeuze. Of andersom redenerend: je zou toch niet willen dat het contract je in de weg gaat zitten om tot een mooi resultaat te komen?

Welke contractvorm geschikt is, hangt af van een groot aantal factoren die direct of indirect met je project te maken hebben. Het is aan te raden om meteen aan het begin van het project deze factoren te inventariseren en te analyseren en vervolgens de meest geschikte contractvormen in beeld te brengen, nog voordat je met een partij in zee gaat. Naarmate je verder in het proces komt, vallen steeds meer contractvormen af. Uiteindelijk is alleen nog een traditioneel contract mogelijk. Dit hoeft geen bezwaar te zijn, maar maakt tijdig een bewuste en weloverwogen keuze, anders laat je wellicht kansen liggen. Het feit dat het verstandig is vroeg na te denken over de meest geschikte contract-

4 Welke contractvormen zijn er?

In het traditionele model is het contract in bestekvorm het sluitstuk van soms jarenlange voorbereidingen. De uit te voeren werkzaamheden worden exact beschreven. Vervolgens wordt een opdrachtnemer gecontracteerd om het fysieke werk te realiseren, vaak onder aansturing van een bouwdirectie. De gemeente Amsterdam heeft veel ervaring met dit soort traditionele contracten, die voor veel projecten uitstekend geschikt zijn.

Er zijn echter ook andere modellen het overwegen waard. Zo kun je de opdrachtnemer vragen om naast de uitvoering ook de engineering te verzorgen, en eventueel zelfs het onderhoud. Nog verder gaje als je de marktpartij niet vraagt om fysiek iets te bouwen, maar om een oplossing voor een probleem te bedenken, bijvoorbeeld de aanpak van verkeerscongestie.

Voor de overzichtelijkheid hebben we een selectie gemaakt van zeven contractvormen die regelmatig in Amsterdam voorkomen of bruikbaar zijn voor onze

	1 Traditioneel contract	2 E&C	3 D&C	
Voorontwerp	●	●	●	
Financiering F=Finance	●	●		
Definitief Ontwerp D=Design	●	●		
Bestekontwerp E=Engineering	●	●		
Realisatie C=Construct	●	●		
Beheer M=Maintain	●	●		
Gebruik O=Operatie	●	●		
Voorontwerp	●	●	●	●
Financiering F=Finance	●	●	●	●
Definitief Ontwerp D=Design	●	●	●	●
Bestekontwerp E=Engineering	●	●	●	●
Realisatie C=Construct	●	●	●	●
Beheer M=Maintain	●	●	●	●
Gebruik O=Operatie	●	●	●	●

Opdrachtgever
Aannemer
Opdrachtnemer



praktijk. Je kunt ze grofweg onderverdelen in het traditionele contract en zes geïntegreerde contractvormen. In dit hoofdstuk bespreken we ze in hoofdlijnen.

In een contract worden de verantwoordelijkheden van het proces verdeeld. In het schema op pagina 16 is deze verdeling voor elke contractvorm per onderdeel van het realisatieproces weergegeven.

1 Traditioneel contract (C)

De Nederlandse bouwwereld heeft een historisch bepaalde ervaring met een vergaande scheiding tussen ontwerp en uitvoering. Dit traditionele model staat ook bekend als de klassieke driehoek tussen opdrachtgever, ontwerper en aannemer. De opdrachtgever verzorgt de engineering van het project en contracteert de adviseurs (de architect of ingenieur) separaat van de aannemer. Daarbij blijft hijzelf verantwoordelijk voor budget, kwaliteit, planning en overige projectvoorraarden. Vaak voert de architect of ingenieur namens de opdrachtgever de directie over de uitvoering. In de bouwpraktijk zijn bij de partijen de verschillende rollen, regels en gebruiken diep ingesleten. In een klassiek bouwproces met bijbehorend contract weten partijen van elkaar hoe de verhoudingen liggen en wat ze van elkaar mogen verwachten.

2 Engineering & Construct (E&C)

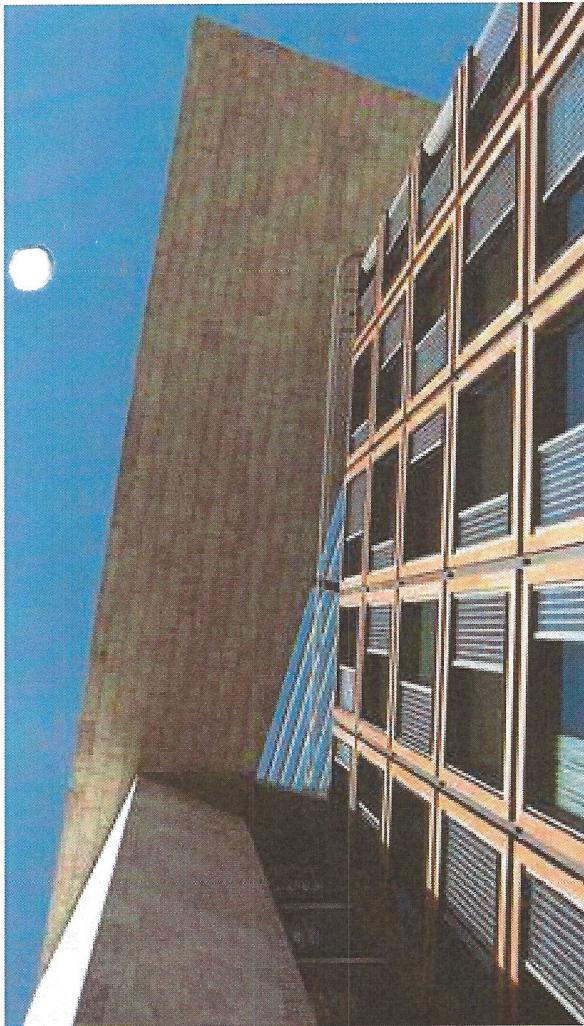
Bij een E&C-contract draagt de opdrachtgever de verantwoordelijkheid tot of tot en met het Definitief Ontwerp (DO). De opdrachtnemer stelt het DO of Uitvoerings Ontwerp (UO) op en draagt zorg voor de uitvoering daarvan. De opdrachtnemer bepaalt op basis van de specificaties een prijs voor het verdere ontwerp en de uitvoering van het werk. E&C kan worden ingezet als de opdrachtgever gebruik wil maken van de expertise van de markt, in dit geval op het gebied van engineering.

3 Design & Construct (D&C)

D&C is een contractvorm waarbij de integratie tussen ontwerp en uitvoering nog een stap verder gaat dan bij D&C. Dit biedt de opdrachtnemer meer vrijheid. Simpel gezegd: of hij nu linksom of rechtsom gaat maakt niet uit, als hij maar voldoet aan de specificaties die in het Programma van Eisen zijn opgenomen. Omdat hij zowel vrijheid heeft in ontwerp en bouwmethode, kan de bouwer efficiencywinst en kostenreductie boeken zonder dat dit ten koste van de kwaliteit gaat. Belangrijk is dat de opdrachtgever een eenduidig Programma van Eisen heeft opgesteld. Ander voordeel van een D&C-contract kan zijn dat je als opdrachtgever de markt de kans geeft om innovaties te ontwikkelen op het gebied van engineering en uitvoering.

Een D&C-contract kan worden gebruikt als de opdrachtgever gebruik wil maken van de expertise van de markt, bijvoorbeeld omdat zijn organisatie er niet op is ingericht of omdat hij de benodigde kennis niet in huis heeft. D&C wordt meestal voor de meer complexe opdrachten gebruikt. Vaak worden ze op de markt gezet met als gunningscriterium Economisch Meest Voordelige Inschrijving EMVI). Daarbij wordt niet alleen gekeken naar prijs maar ook naar kwaliteitscriteira, zoals duurzaamheid, beheerbaarheid van het object en alternatieve oplossingen. De kwaliteitscriteria dienen wel zoveel mogelijk geobjectiveerd te worden.

4 Design, Construct en Maintain (DCM)



Voor de opdrachtgever betekent een D&C-contract, en de contractvormen die hierna beschreven worden, een omslag in het denken. Hij moet zijn wensen op een hoger abstractieniveau definiëren dan bij een traditioneel contract, omdat hij een functioneel Programma van Eisen (PvE) moet definiëren. In een functioneel PvE staat niet precies wat de opdrachtnemer moet bouwen, maar wat het gebouwde object moet 'kunnen' of welke functies het moet vervullen. Een omslag in het denken is ook nodig omdat bij dit soort geïntegreerde contracten de gemeente (in de breedste zin van het woord) tegen haar intuïtie in het totale Programma van Eisen moet vaststellen en daarna moet durven loslaten. Dit kan een lastige opgave zijn, niet alleen voor de ambtelijke (beheer)organisatie maar ook voor de (politieke) opdrachtgevers.

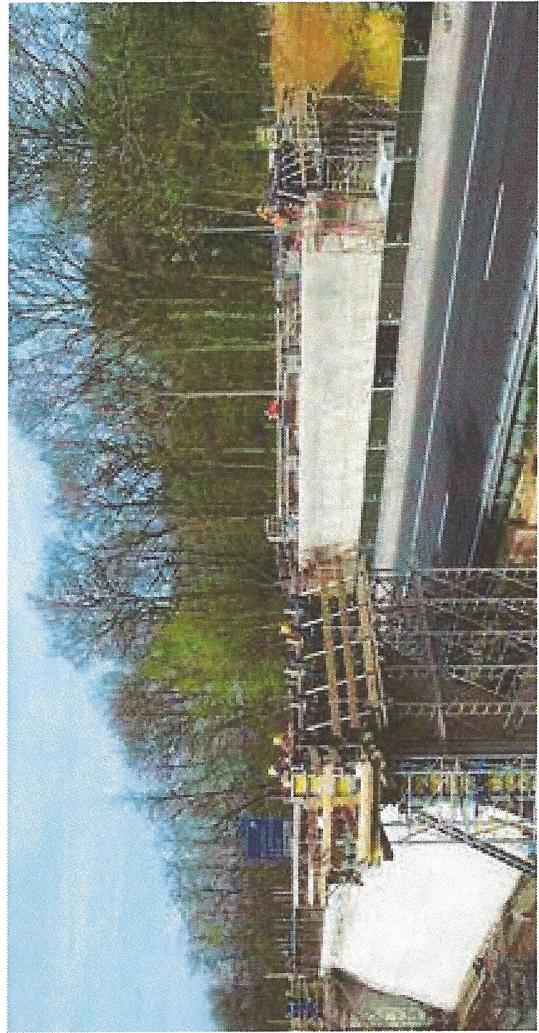
Het DCM-contract is vergelijkbaar met het D&C-contract. De meerjarige onderhoudsperiode (de M-component) is een extra impuls voor de opdrachtnemer om goede kwaliteit te leveren, zowel in de ontwerpfasen als in de uitvoering. Immers, hij is verantwoordelijk voor het toekomstige onderhoud en zal dat zo efficiënt mogelijk willen doen, tegen zo laag mogelijke kosten. Dat is dan ook meteen een groot voordeel ten opzichte van de D&C-contracten. Daarbij bestaat het gevaar dat de opdrachtnemer zich te veel fixeert op het bouwproces, zonder zich te bekommern om de kwaliteit en beheerbaarheid van het object na oplevering.

Bij de aanneming van dit werk kan de opdrachtnemer zijn afwegingen baseren op de Total Cost of Ownership. Dit zijn de investeringskosten en de kosten van rente, afschrijvingen en onderhoud, gedurende een bepaalde periode. De opdrachtgever kan de opdrachtnemer hierbij meer vrijheid geven, wat deze weer ruimte biedt tot het ontwikkelen en toepassen van innovaties. Iedereen kan daarvan profiteren. De opdrachtgever kan de verlaging van de bouwsom en vergroting van de levensduur van het object en de opdrachtnemer van een grotere winstmarge en vermeerdering van know how.

5 Design, Construct, Finance en Maintain (DCFM)

Vergelijkbaar met het DCM-contract, maar nu zorgt de financieringscomponent (F) voor bijzondere impulsen. De redenen hiervoor liggen in het verlengde van de vorige integrale contractvormen. Bij DCFM gaat de opdrachtgever pas betalen na realisatie. Hierdoor is er voor de opdrachtnemer een natuurlijke drang om het werk sneller te realiseren. Dat heeft meer effect dan wanneer je als opdrachtgever kortingen op de aanneemsom oplegt. Die blijken in de praktijk vaak niet houdbaar.

De gemeente kan overigens over het algemeen goedkoper financieren dan een marktpartij. Een F-component gaat vrijwel altijd hand in hand met een M-component. In theorie hoeft dat echter niet.





6 Design, Construct, Finance, Maintain en Operate (DCFM)

Vergelijkbaar met DCFM met dien verstande dat de meerjarige exploitatie (Operation) een vergelijkbaar effect heeft als de M-component. Ook nu krijgt de opdrachtnemer een extra impuls om goede kwaliteit te leveren vanuit het toekomstige belang dat hij bij het object heeft, ditmaal voor het gebruik of de exploitatie ervan. DCFMO-contracten kunnen worden ingezet bij zeer complexe projecten.

7 Turn-key

Bij een turn-key overeenkomst worden de specificaties alleen op hoofdlijnen vastgelegd. De opdrachtnemer ontwikkelt op basis daarvan eventueel zelf nadere specificaties. Voor de ontwikkeling en realisatie van het werk bepaalt de opdrachtnemer op voorhand een totaalprijs. De opdrachtgever krijgt aan het einde van het project een object dat hij kan beheren en gebruiken.

Turn-key is in feite een koop-aannameovereenkomst. Bij koop zijn geen aanbestedingsprocedures noodzakelijk. Deze contractvorm kan worden gekozen als het project niet al te complex is. Deze contractvorm voorkomt afstemmingsproblemen omdat de opdrachtgever het ontwerp en de uitvoering uit handen geeft. De mate van betrokkenheid tijdens het proces en dus de invloed daarop is zeer gering en beperkt zich tot de specificaties op hoofdlijnen.



5 Hoe kies ik een geschikte contractvorm?

bijvoorbeeld een weg of een gebouw, of moet er een compleet infrastructuursysteem worden gerealiseerd, bijvoorbeeld een metrolijn? Maakt het project deel uit van een omvangrijker programma? Is de opgave een doel op zich of moet het een bijdrage leveren aan de oplossing van een groter vraagstuk? Het stellen van dit soort vragen kan behulpzaam zijn bij het doorgronden van de opdracht.

Bij het maken van een keuze voor een geschikte contractvorm, spelen veel overwegingen een rol. Bijvoorbeeld:

- Op welke manier wil je samenwerken met de markt?
- Hoe wil je de risico's verdelen?
- Hoeveel zeggenschap wil je over het realisatieproces hebben?
- In hoeverre wil je het innovatievermogen en de slagkracht van de markt benutten?

Welke antwoorden je op deze vragen geeft, hangt weer nauw samen met de projectcontext. Hieronder wordt ingegaan op een aantal belangrijke aspecten van de projectcontext. Bij elk van deze aspecten wordt een aantal vragen gesteld om je verder op weg te helpen.

De opdracht

Wat is de eigenlijke opgave en wat is het doel ervan? Gaat het alleen om de bouw van een object,

Kijk voor de keuze van een contractvorm goed naar de complexiteit van de opgave, de interne en externe raakvlakken en het risicoprofiel. Soms kan het verstandig zijn om het ontwerp, de (detail)engineering en de uitvoering neer te leggen bij een en dezelfde opdrachtnemer. Dit kan veel afstemmingsproblemen voorkomen. Ook kan voor een levenscyclusbenadering worden gekozen. Niet alleen de initiële investering is dan bepalend, ook de kosten voor uitvoering en onderhoud tellen dan mee in de overwegingen bij de keuze voor een contractvorm.

Hulpvragen:

- Wat is het doel van het project?
- Wat zijn de grootste risico's?
- Welke van de beheersaspecten Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd (GOKIT) hebben het meeste gewicht in je project?
- Hoe wordt het project gefinancierd?

De opdrachtgever

Het werken met geïntegreerde contracten vergt een andere rol en andere kennis van jou als opdrachtgever dan wanneer het om een traditioneel contract zou gaan. Immers, een deel van de taken en verantwoordelijkheden die in een traditioneel contract bij jou liggen, wordt nu uitbesteed. Dit vraagt om een andere houding, omdat, zoals we eerder schreven, in bepaalde gevallen de eigen organisatie bereid en in staat moet zijn los te laten en te vertrouwen op de marktpartij(en), en aanvullende expertise, niet alleen op juridisch vlak, maar bijvoorbeeld ook bij het formuleren van een goede uitvraag. Betrek dus mensen met voldoende kennis en ervaring bij je project, zodat je de consequenties van je keuze kunt overzien en voor de juiste invulling van je contractvorm kunt kiezen.

De keuze voor een geïntegreerd contract vergt van de opdrachtgever een grotere scopedisipline dan bij een traditioneel contract. Met andere woorden: bewaak de grenzen van het project goed. Dit is nodig omdat de (financiële) consequenties van scopewijzigingen vaak groter zijn. Het is daarom aan te bevelen om bij de keuze voor een geïntegreerd contract extra aandacht te besteden aan het bewaken van de scope van het project.

Hulpvragen:

- Welke kennis heb je in huis, welke moet je inhuren?
- Wat kan en wil je als opdrachtgever zelf doen?
- Hoeveel risico kan en wil je als opdrachtgever zelf dragen?
- Op welke wijze wil je sturen?
- Op welke wijze wil je controle uitoefenen op het project?

De markt

Een grondige kennis van de markt is onontbeerlijk, wil je tot een goede contractkeuze komen. Bedenk goed wat het probleem is dat je als opdrachtgever wilt oplossen en welke bijdrage de markt daaraan kan leveren. Waar zit de benodigde kennis en expertise? Hoe ziet het probleemplosend vermogen van de markt eruit? Wat kan de markt leveren dat de opdrachtgever zelf niet in huis heeft? Sommige opgaven vragen om het aanspreken van de innovatiekracht van de markt, bijvoorbeeld bij duurzaam bouwen. Een geïntegreerde contractvorm kan de markt hierin stimuleren.

Bij geïntegreerde contracten worden meer risico's neergelegd bij de opdrachtnemer dan bij een traditioneel contract. Hier kan natuurlijk een prijskaartje aan hangen. De hoogte hiervan wordt mede bepaald door de marktomstandigheden. In een overspannen markt zal het prijskaartje relatief hoog zijn, maar dat geldt zowel

voor de traditionele als geïntegreerde contracten. Bij een concurrerende markt kan het juist gunstig zijn om sommige risico's uit te besteden. Overigens kan het, ongeacht de marktomstandigheden, ook zo zijn dat de aannemer bepaalde risico's beter kan beheersen. Daardoor kan het soms goedkoper uitpakken om een risico bij een aannemer te alloceren.

Hulpvragen:

- Hoe ziet de markt eruit, wie zijn de relevante partijen voor jouw project?
- Hoe schat je de marktomstandigheden in op het moment van aambesteden?
- Wat kun je beter aan de markt overlaten, wat kun je beter zelf doen?
- Op welke wijze kunnen risico's het beste beheerst worden?
- Hoeveel heb je over voor het uitbesteden van risico's?

nutsbedrijven, omwonenden, winkeliers en belangengroepen, die al dan niet positief tegenover het project staan. Breng voorafgaand aan de keuze voor een contractform het gehele krachtenveld in kaart. De gevoeligheid van het project en de betrokkenheid van de omgeving kunnen zeer bepalend zijn voor de taakverdeling tussen jou en de marktpartij(en), en dus voor de keuze van de juiste contractform.

Realiseer je dat het bij een geïntegreerde contractform vaker voorkomt dat de opdrachtnemer belast is met de omgevingscommunicatie. En dan bedoelen we niet alleen de communicatie met omwonenden en ondernemers, maar ook met bijvoorbeeld nutsbedrijven, telecombedrijven, eigenaren van objecten, stadsdelen en gemeentelijke diensten. Maak met de opdrachtnemer duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden en zorg ervoor dat de opdrachtnemer voldoende voorbereidingsijd krijgt om zijn rol in te vullen.

Hulpvragen:

- In welke fysieke omgeving wordt het project gerealiseerd?
- In welke bestuurlijke omgeving wordt het project gerealiseerd?
- Met welke omgevingspartijen heeft het project te maken en wat is hun positie?
- Wat wordt de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in relatie met de omgeving?

De omgeving

Een zeer belangrijk aspect bij de keuze voor een contractform is de omgeving, in de meest brede zin van het woord. Om te beginnen bepaalt de fysieke omgeving voor een belangrijk deel de complexiteit van het project. Daarnaast heeft elk project – zeker in Amsterdam – te maken met verschillende belanghebbenden. Denk aan gemeentelijke diensten,



- Wat zijn hiervan de consequenties voor de omgevingspartijen?
- Welke risico's brengt dit met zich mee en hoe ga je daarmee om?

Hierboven zijn aspecten beschreven en vragen geformuleerd die van belang zijn bij de keuze van een contractvorm. Doel hiervan is om een denkproces in gang te zetten. Er zijn diverse kennisbronnen die je verder kunnen helpen. Deze zijn achter in het boekje opgenomen, samen met de namen van de contactpersonen.

6 Hoe breng ik mijn contract naar de markt?

in de aanbestedingsinstructies behorend bij de 'Nota Inkoop en Aanbesteden'. Ze zijn te vinden op het intranet van de gemeente Amsterdam.

Nadat de wijze van samenwerken en de contractvorm zijn gekozen, ga je het werk aanbesteden. Het contract sluit je af op basis van een Programma van Eisen, een Voorlopig Ontwerp, een Definitief Ontwerp of een bestek, aflopend van een volledig geïntegreerd contract (PvE) tot een traditioneel contract (bestek).

Als algemene regel geldt dat hoe meer er wordt gevraagd van de opdrachtnemer, hoe eerder een aanbestedingsvorm in aanmerking komt die het aantal inschrijvers in een vroeg stadium beperkt. Voor een uitgebreidere beschrijving van de aanbestedingsvormen verwijzen we naar het Aanbestedingsreglement voor Werken 2005 (ARW 2005). Dit is onder voorwaarden ook toepasbaar voor diensten en leveringen. De belangrijkste aanbestedingsvormen zijn hieronder beschreven. Per aanbestedingsvorm geven we aan welke contractvormen daar het beste bij passen.

Voor elke contractvorm zijn meerdere aanbestedingsvormen mogelijk. De keuze voor de juiste aanbestedingsvorm is echter, net als de keuze van het contract, maatwerk. Van invloed zijn factoren als de opgave, de projecteisen en de marktsituatie. Uiteraard zijn ook de aanbestedingsregels van belang.

Het Amsterdamsse aanbestedingsbeleid is erop gericht om een optimale concurrentie te bewerkstelligen. Diensten en stadsdelen hanteren drempelbedragen waarboven aanbesteding verplicht is. Let op: de drempelbedragen kunnen per dienst en stadsdeel verschillen! Suggesties voor drempels zijn opgenomen

Openbare procedure

Dit is een aanbesteding die je door middel van een aankondiging algemeen bekend wordt gemaakt. Geïnteresseerde partijen kunnen hierop inschrijven. De openbare procedure is geschikt wanneer inschrijving weinig inspanning kost, bijvoorbeeld als de resultaatverplichtingen eenduidig zijn beschreven in het contract. Hierdoor wordt een optimale marktwerking bereikt. Deze vorm past bijvoorbeeld goed bij contracten met als gunningscriterium de laagste prijs, zoals een traditioneel contract.

Niet-openbare procedure

Deze aanbestedingsprocedure wordt door middel van een aankondiging algemeen bekend gemaakt. Partijen dienen een verzoek in om deel te nemen aan de procedure. De opdrachtgever bepaalt vervolgens welke partijen mogen inschrijven. Deze keuze dient op objectieve gronden te geschieden, bijvoorbeeld op basis van een ingediend plan van aanpak, een risicobeheersplan, een schetsontwerp, levensduurkosten enzovoort.

De niet-openbare procedure is geschikt voor contracten waarbij je het aantal partijen wilt beperken. Hij kan zowel bij traditionele als geïntegreerde contracten worden toegepast.

Concurrentiegerichte dialoog

Ook de concurrentiegerichte dialoog wordt door middel van een aankondiging algemeen bekend gemaakt. De aanbesteding start met een selectiefase zoals wordt gehanteerd bij de niet-openbare procedure. De opdrachtgever voert vervolgens een dialoog met de toegelaten partijen om uiteindelijk één of meer oplossingen te selecteren die aan zijn behoeften voldoen. Deze partijen worden vervolgens gevraagd in te schrijven op de aanbesteding. De opdrachtgever kan de dialoog in fasen laten verlopen, waarbij het aantal te bespreken oplossingen aan de hand van gunningscriteria stapsgewijs wordt gereduceerd.

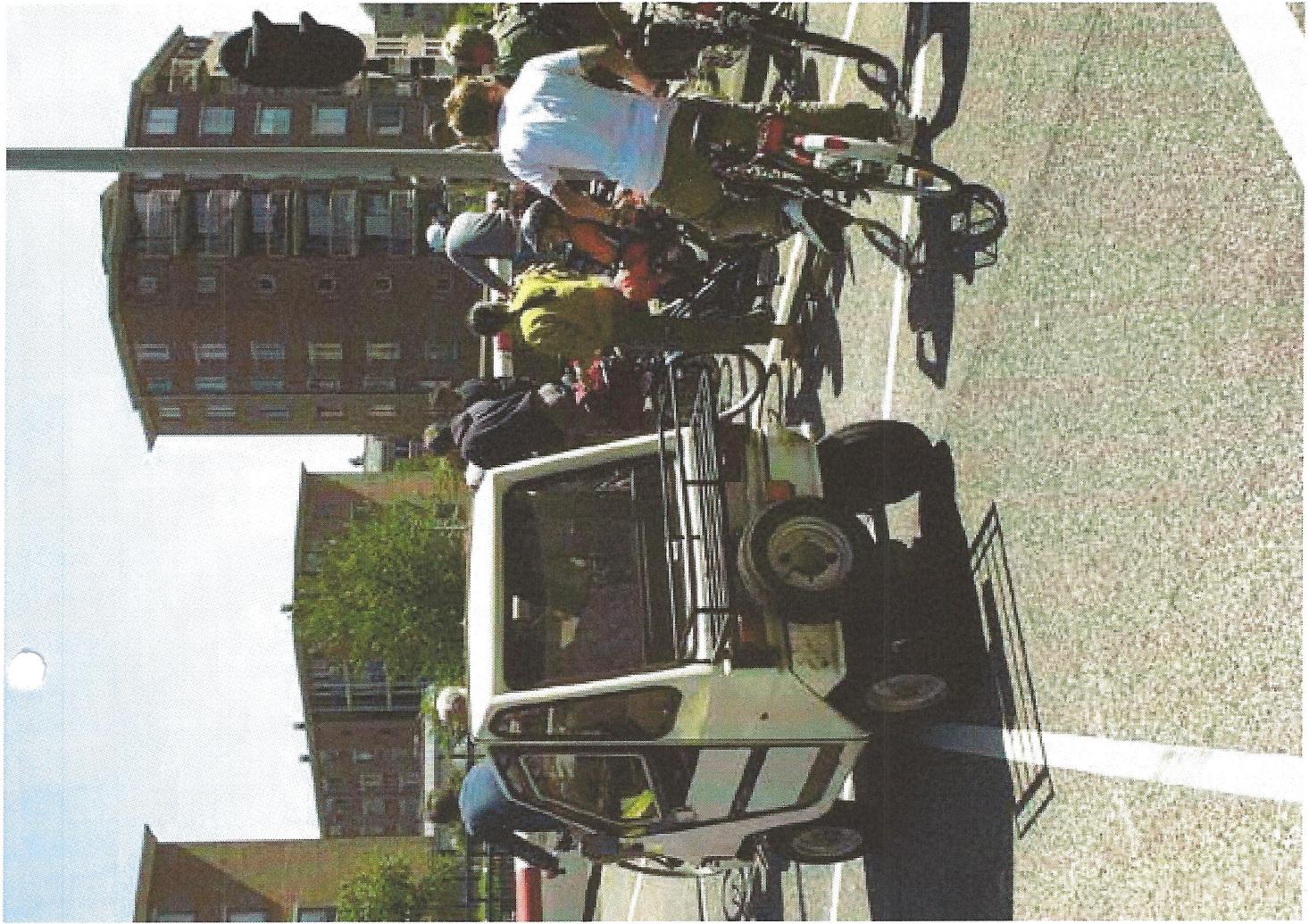
Deze vorm is geschikt (en alleen toegestaan) voor bijzonder complexe opgaven, waarvan de opdrachtgever vooraf niet in staat is de voorwaarden te specificeren. Veel verantwoordelijkheid wordt bij de opdrachtnemer neergelegd, zoals bij de meeste geïntegreerde contracten.

Onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking

Door middel van een aankondiging laat de opdrachtgever weten dat partijen hem kunnen verzoeken deel te nemen aan de aanbesteding. De opdrachtgever bepaalt vervolgens met welke partijen hij overleg pleegt. Met die partijen onderhandelt hij over de voorwaarden van de opdracht. De onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking mag bij alle contractvormen worden gehanteerd, maar alleen in uitzonderingsgevallen. Een voorbeeld van een uitzonderingsgeval is als een aanbestedingsprocedure is mislukt, bijvoorbeeld omdat er geen inschrijvers waren of omdat de inschrijvers niet voldeden aan de eisen.

Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking

Dit is een aanbesteding waarbij de opdrachtgever met door hem gekozen marktpartijen overlegt en door onderhandelingen met één of meer van hen de



voorwaarden van de opdracht vaststelt. Deze onderhandelingsprocedure kan bij alle contractvormen worden gebruikt, maar net als bij de onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking alleen in uitzonderingsgevallen.

Onderhandse aanbesteding

Dit is een aanbesteding waarvoor minimaal twee partijen worden uitgenodigd om in te schrijven. In de regel zijn er geen selectiecriteria voor de partijen in het contract opgenomen, maar worden vooraf op basis van ervaringen uit het verleden partijen uitgenodigd. De onderhandse aanbesteding is geschikt voor traditionele contracten en voor grotere regiecontracten.

Enkelvoudige aanbesteding

Dit is een aanbesteding waarvoor één partij tot inschrijving wordt uitgenodigd. In de regel zijn er geen selectiecriteria in het contract opgenomen, maar wordt vooraf op basis van ervaringen uit het verleden één partij uitgenodigd. De enkelvoudige aanbesteding is geschikt voor contracten met een beperkte financiële omvang, met name voor kleinere traditionele contracten en regiecontracten.