

---

## UW WATERSCHAP

---

**Adres** Steenbokstraat 10  
Postbus 4142  
7320 AC Apeldoorn  
(055) 527 29 11

**Telefoon**  
**E-Mail** [info@vallei-veluwe.nl](mailto:info@vallei-veluwe.nl)  
**Website** [www.vallei-veluwe.nl](http://www.vallei-veluwe.nl)

## **Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken**

### **Eindrapportage**

Datum 8 november 2017

Ons kenmerk

Opgemaakt door Jan Welling  
Rudy ten Tusscher

Afdeling  
Projectrealisatie



## INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding .....	4
1.1.	Aanleiding.....	4
1.2.	Kernvragen .....	6
1.3.	Dankwoord .....	6
2.	Procedure Marktconsultatie .....	7
2.1.	Aankondiging Marktconsultatie .....	7
2.2.	Algemene consultatiebijeenkomst .....	7
2.3.	Schriftelijke consultatie .....	7
2.4.	Verslag marktconsultatie .....	7
3.	Het Bouwteam .....	8
3.1.	Inleiding .....	8
4.	Uitwerking consultatievragen .....	9
4.1.	Algemeen .....	9
	Vraag 1: Type onderneming.....	9
	Vraag 2: Bedrijfsomvang.....	9
	Vraag 3: Vestiging onderneming.....	9
	Vraag 4: Hebt u ervaring met het werken in een Bouwteam? .....	10
	Vraag 5: Hoeveel % van uw omzet vormen de volgende contractvormen? .....	10
4.2.	Het Bouwteam als samenwerkings- en contractvorm.....	11
	Vraag 1: Vindt u het Bouwteam een toekomstgerichte – en bestendige samenwerkings- en contractvorm?.....	11
	Vraag 2: Welke bouwteamconstructie ziet u als meest effectief? .....	13
	Vraag 3: Vindt u de Model Bouwteamovereenkomst van VGBouw uit 1992 nog een geëigend contractmodel om de bouwteamsamenwerking vast te leggen?.....	14
	Vraag 4: Ziet u naast de prijs nog andere factoren die van invloed kunnen zijn op het al dan niet aangaan van een overeenkomst tot daadwerkelijke realisatie van het werk?.....	16
	Vraag 5: Welke houding en gedrag vraagt een bouwteam van de partijen? .....	17
	Vraag 6: Hoe krijgt de opdrachtgever voldoende zekerheid en vertrouwen over de prijs? .....	18
4.3.	Het aanbesteden van een Bouwteam.....	20
	Vraag 1: Welke aanbestedingsprocedures ziet u voor het aanbesteden van een Bouwteam met een geraamde opdrachtwaarde kleiner dan 1,5 miljoen euro het meest geschikt? .....	20

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 3 van 29

Vraag 2: Welke aanbestedingsprocedures ziet u voor het aanbesteden van een Bouwteam met een geraamde opdrachtwaarde tussen 1,5 miljoen euro en 5 miljoen euro het meest geschikt? .....	21
Vraag 3: Welke aanbestedingsprocedures ziet u voor het aanbesteden van een Bouwteam met een geraamde opdrachtwaarde groter dan 5 miljoen euro het meest geschikt? Bij uw keuze aangeven waarom.....	22
Vraag 4: Over welke minimale geschiktheidseisen moeten gegadigden beschikking om in aanmerking te komen voor een bouwteam? .....	23
Vraag 5: Welke subgunningscriteria vindt u het meest geschikt voor het gunnen van een bouwteam? .....	24
Vraag 6: Geven de bijzondere aanbestedingsvormen (Concurrentiegerichte dialoog, mededingingsprocedure, onderhandelingsprocedure) voldoende kansen aan het MKB om een bouwteamopdracht binnen te halen?.....	26
5. Algemene conclusies en aanbevelingen .....	28
7. Deelnemers Marktconsultatie .....	29

#### BIJLAGEN:

- I. Nota van Inlichtingen
- II. Deelnamelijst algemene consultatiebijeenkomst

## **1. Inleiding**

### **1.1. Aanleiding**

Op 11 oktober 2016 is Waterschap Vallei en Veluwe een marktconsultatie gestart naar de mogelijkheden voor het selecteren en contracteren van bouwteams voor de realisatie van waterschapswerken. De aanleiding daarvoor was tweeledig:

1. Evaluatie Marktvisie Waterschappen
2. Contractafweging bij Waterschap Vallei en Veluwe

#### **Ad 1. Evaluatie Marktvisie Waterschappen**

Op 1 juli 2016 heeft het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) het rapport 'Evaluatie Marktvisie Waterschappen' gepresenteerd. Het betreft de evaluatie van de marktvisie 'De waterschappen als publieke opdrachtgever' uit 2014. Deze marktvisie is destijds opgesteld met het oog op de grote opgaven op de waterdossiers in de periode 2014-2016. Om deze te kunnen realiseren is meer samenwerking met de marktpartijen nodig en een verdere professionalisering van het opdrachtgeverschap. De belangrijkste conclusies uit deze evaluatie van de marktvisie zijn:

1. De waterschappen hebben de afgelopen jaren stappen gezet, zowel intern als extern, richting betere samenwerking met de markt en professionalisering van het publieke opdrachtgeverschap. Deze stappen worden door de marktpartijen herkend.
2. Planvorming en voorbereiding, en beheer en onderhoud zijn veel minder aangesloten op het nieuwe gedachtengoed. De marktvisie heeft daarom nog niet in alle richtingen de gewenste impact.
3. De marktvisie heeft het verkennen van nieuwe aanbestedings- en contractvormen in een stroomversnelling gebracht, waardoor de waterschappen veel meer geïntegreerde contract- vormen zijn gaan toepassen en de 'achterstand' ten opzichte van andere overheden hebben ingelopen. De rol van de waterschappen in het bouwproces is hiermee aan het veranderen.
4. Zowel marktpartijen als sommige waterschappen signaleren dat het denken over geïntegreerde contractvormen soms lijkt doorgeschoten. In de praktijk leidt dit tot knelpunten zoals zware projectteams, beperkte schakelmogelijkheden op probleemprojecten en te hoge verwachtingen bij de opdrachtgevers rond ontzorging.
5. Op grotere projecten is de risicoverdeling soms onevenwichtig. De marktvisie heeft de risicoproblemen wel beter bespreekbaar gemaakt en er worden door waterschappen en markt gezamenlijke initiatieven ontwikkeld om op programmaniveau naar risico's te kijken.

*Bron: EIB, Evaluatie marktvisie waterschappen. Ervaringen tot nu toe en bouwstenen voor vernieuwing, juni 2016 (Paul Groot, Nylas Visser)*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 5 van 29

De vernieuwde marktvisie is in oktober 2016 tijdens de Ledenvergadering van de Unie van Waterschappen vastgesteld en is tijdens de eerste Markt- en Innovatiedag Waterschappen op 17 november 2016 gepresenteerd.

## **Ad 2. Contractafweging bij Waterschap Vallei en Veluwe**

Waterschap Vallei en Veluwe (WVV) wil een breed palet aan contractvormen beschikbaar hebben om zijn taken goed uit te kunnen voeren. Doelmatigheid staat hierbij voorop. Het contract moet dienstbaar zijn aan de opdracht die WVV moet uitvoeren. Met andere woorden: Het contract moet een lust zijn en geen last. Dat het contract op een rechtmatige manier wordt aanbesteed is uitgangspunt. WVV voert zeer diverse werken uit. Van baggerwerk – al eeuwenlang een kernactiviteit - tot innovatieve energie- en grondstoffenfabriek. Elk werk heeft zijn eigen marktbenadering en bijpassende contractvorm. De 'Best Fit' staat hierbij centraal. Van 'traditioneel' (RAW/ UAV) waarbij de prijs een belangrijk gunningscriterium is tot 'modern' (D&C/ UAVgc) waarbij product- en proceskwaliteit en innovatiekansen belangrijker zijn dan de eenmalige aanschafprijs.

Tot dit contractenbuffet behoort ook het bouwteam. Op dit moment wordt deze contractvorm incidenteel ingezet door WVV op opdrachten met een maximum van circa € 500.000. De argumenten voor bouwteam zijn divers: spoedeisend (geen tijd voor uitvoerige contractspecificaties en aanbestedingsprocedure), technisch specifiek, te klein voor UAVgc.

Het bouwteam groeit weer in populariteit bij aanbestedende diensten. Ruim 15 jaar geïntegreerde contracten op basis van de UAVgc hebben overheden en bouwers niet in het land van melk en honing gebracht. De ontzorgingsgedachte (het 'Bahama-model'), vaak de incentive om UAVgc te gebruiken, blijkt niet te werken. Opdrachtnemer en opdrachtgever zullen om de tafel moeten om het project te doorgronden, zowel inhoudelijk als procesmatig. En dan bij voorkeur niet wanneer het kwaad al is geschied, maar in een vroegtijdig stadium, wanneer er nog bewegingsruimte en keuzevrijheid is.

WVV zoekt ook naar die verbeterde samenwerking en betreft alle contractvormen daarbij, zo ook het bouwteam.

De huidige problematiek rondom het bouwteam schuilt vooral in aanbestedingsrechtelijke zin. Voordat prijsvorming heeft plaatsgevonden committeert een aanbestedende dienst zich al aan een voorkeursleverancier. Vervolgens wordt de opdracht nader uitgewerkt en komt de aannemingsovereenkomst en definitieve aanneemsom tot stand. Alleen wanneer niet tot een vergelijk gekomen kan worden gekomen over de aanneemsom, kan de opdracht aanbesteed worden bij derden. Daardoor is de kans op integriteitsproblemen en niet-transparante werkwijzen groter dan bij een aanbesteding met meerdere bedrijven. Dit is ongewenst en behoeft een oplossing. De enkelvoudige onderhandelingsprocedure over de prijs strookt overigens in veel gevallen niet met het interne inkoop- en aanbestedingsbeleid van waterschappen; boven een bepaald intern drempelbedrag moet meervoudig aanbesteed worden. Boven de Europese drempel moet sowieso (niet) openbaar aanbesteed worden.

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 6 van 29

De conclusie van WVV op dit moment is dat de traditionele aanbestedingsvormen (openbaar, niet-openbaar, enkelvoudig onderhands en meervoudig onderhands) niet geschikt zijn voor het aanbesteden en contracteren van een bouwteam.

De herziene Aanbestedingswet 2012 die per 1 juli 2016 van kracht is geworden biedt ten aanzien van de bijzondere aanbestedingsprocedures (concurrentiegerichte dialoog, mededingingsprocedure, onderhandelingsprocedure zonder vooraankondiging en raamovereenkomst) meer bewegingsruimte. Voor bouwteamopdrachten zouden deze bijzondere aanbestedingsprocedures een oplossing kunnen bieden.

### **1.2. Kernvragen**

Voordat WVV concreet overgaat tot het toepassen van een bijzondere aanbestedingsprocedure wilde het eerst de markt raadplegen. WVV wou daarbij op hoofdlijnen antwoord krijgen op de volgende hoofdvragen:

1. Wordt een bouwteam door de markt gezien als een toekomstbestendige contractvorm die de samenwerking bevordert en de kwaliteit verhoogd?
2. Is het toepassen van een bijzondere aanbestedingsprocedure (concurrentiegerichte dialoog, mededingingsprocedure en onderhandelingsprocedure, raamovereenkomst) een geëigend instrument om een bouwteam op een doel- en rechtmatige wijze te contracteren?

### **1.3. Dankwoord**

Waterschap Vallei en Veluwe wil alle deelnemende marktpartijen hartelijk danken voor hun waardevolle bijdrage! Uit de respons blijkt dat het onderwerp leeft binnen de branche en dat er een open houding is om kennis met opdrachtgevers te delen.

## 2. Procedure Marktconsultatie

Op 3 juni 2016 is de vooraankondiging van de Marktconsultatie gepubliceerd. Het vervolg van de procedure zag er als volgt uit:

<b>Datum/ periode</b>	<b>Processtap</b>
11 oktober 2016	Aankondiging Marktconsultatie op TenderNed
17 november 2016	Algemene consultatiebijeenkomst
6 januari 2017	Publicatie Nota van Inlichtingen en definitieve vragenlijst op TenderNed
3 februari 2017	Sluiting schriftelijke consultatie – indienen antwoorden TenderNed
6 februari 2017 – november 2017	Analyse, uitwerking en rapportage marktconsultatie
10 november 2017	Publicatie rapportage op TenderNed

### **2.1. Aankondiging Marktconsultatie**

De Marktconsultatie werd openbaar bekend gemaakt op TenderNed. Iedere belangstellende/ belanghebbende kon deelnemen.

### **2.2. Algemene consultatiebijeenkomst**

Er werd een algemene bijeenkomst gehouden op vrijdag 17 november in de Voorlichtingsruimte rwzi Apeldoorn. Aan de bijeenkomst namen 48 marktpartijen deel. Tijdens de bijeenkomst werd door contractmanagers van het waterschap een toelichting gegeven op het consultatiedocument en konden er vragen gesteld worden. Op basis van de bijeenkomst zijn de vragen geherformuleerd/ toegevoegd/ verwijderd.

### **2.3. Schriftelijke consultatie**

Van de algemene bijeenkomst werd een nota van inlichtingen gemaakt. De definitieve vragenlijst is begin januari dit jaar bij de nota van inlichtingen gevoegd. Vervolgens kregen marktpartijen een maand de tijd om de vragen te beantwoorden. Op 3 februari jl. zijn uiteindelijk 38 ingevulde vragenlijsten ontvangen. Eén vragenlijst was gebaseerd op de oude versie. Deze vragenlijst is statistisch niet verwerkt, maar wel betrokken bij de conclusies.

### **2.4. Verslag marktconsultatie**

Van de marktconsultatie is de voorliggende rapportage opgesteld met daarin een consolidatie van de antwoorden op de consultatievragen. Dit heeft geleid tot een conclusie of de doelstellingen van de marktconsultatie gehaald zijn en de kernvragen zoals genoemd onder 1.2 beantwoord.

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 8 van 29

### **3. Het Bouwteam**

#### **3.1. Inleiding**

Als vertrekpunt voor het Bouwteam werd gehanteerd de definitie van Pianoo:

*Bij een bouwteam wordt er meer samengewerkt tussen de verschillende partijen. Naast een aannemer en opdrachtgever kunnen ook een architect, een raadgevend ingenieur, een installatiebedrijf en/of bepaalde gespecialiseerde bedrijf deel uitmaken van een bouwteam om een voorontwerp verder uit te werken. De integrale aanpak garandeert een optimale afstemming tussen de diverse disciplines. En dat kan de prijs, de doorlooptijd en de totale kwaliteit ten goede komen. Deelnemers aan een bouwteam sluiten een bouwteamovereenkomst.*

*De aanbestedende dienst besteedt het 'ontwerpen/adviseren in een bouwteam' (een dienst) én de uitvoering van het werk aan. Wanneer de aanbestedende dienst dit separaat doet dan is de kans aanwezig dat de aannemer, die lid is van het bouwteam, niet de opdracht tot uitvoering krijgt. Veel vaker worden beide activiteiten gelijktijdig aanbesteed. Dan wordt de uitvoering van het werk aanbesteed op basis van het programma van eisen of het voorlopig ontwerp en gebruikmakend van eenheidsprijzen of eventueel op basis van een maximumbudget. De feitelijke uitvoeringskosten zijn pas na de ontwerpfase bekend. Meestal moet de aannemer een afstandsverklaring tekenen, waarin geregeld wordt dat de aannemer aan zijn positie in het bouwteam niet het recht kan ontnemen dat hij het project ook daadwerkelijk kan gaan bouwen. De mogelijkheid bestaat immers dat beide partijen niet tot overeenstemming kunnen komen over de uiteindelijke prijs.*

Bron: Pianoo

In de loop van de tijd zijn er diverse varianten ontstaan op het traditionele bouwteam, waarin opdrachtgever-adviseur-aannemer verenigd zijn. Zo is er het bouwteam met kenmerken van een geïntegreerd contract: De aannemer doet zowel de advisering als het ontwerp als dienstopdracht en voert vervolgens de opdracht als werk uit. Er is ook een variant waarin de aannemer aan de zijde van de adviseur opereert; het adviesbureau werkt de opdracht besteksgereed uit en neemt de opdracht als werk vervolgens aan in combinatie met een aannemer. In alle gevallen is echter sprake van een traditioneel samenwerkingsconcept: de opdrachtgever is verantwoordelijk voor het Programma van Eisen en het ontwerp, de aannemer is verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk. Dat laatste vindt veelal plaats op basis van de UAV-2012/ RAW-Standaardbepalingen.

Voor de bouwteamovereenkomst gebruikt WVV veelal het model Bouwteamovereenkomst van VGBouw uit 1992, zie [bouwennederland.nl/bouwteam](http://bouwennederland.nl/bouwteam) of [www.aannemersfederatie.nl//bouwteamovereenkomst](http://www.aannemersfederatie.nl//bouwteamovereenkomst)

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 9 van 29

## 4. Uitwerking consultatievragen

### 4.1. Algemeen

#### Vraag 1: Type onderneming.

Algemeen infrabedrijf (grond-, wegen- en waterbouw): **58%**

Beton- en waterbouwer: **39%**

Baggerbedrijf: **18%**

Leidingbouw: **5%**

Technisch installatiebedrijf: **8%**

Specialist in watertechnologie: **11%**

Advies- en ingenieursbureau: **16%**

Cultuurtechniek en groenvoorziening: **16%**

Overig: **21%**

**Conclusie:** de meerderheid van de respondenten ziet zijn onderneming als een algemeen infrabedrijf dat meerdere disciplines binnen de GWW uitvoert. Een klein aantal respondenten vertegenwoordigt niches binnen de technieksector (leidingbouw, installatiebedrijf, watertechnologie)

#### Vraag 2: Bedrijfs grootte.

Grootbedrijf (meer dan 250 werknemers en een jaaromzet groter dan € 50 miljoen of een jaarlijks balanstotaal groter dan € 43 miljoen): **24%**

Middenbedrijf (minder dan 250 werknemers en een jaaromzet van hoogstens € 50 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan € 43 miljoen): **42%**

Kleinbedrijf (minder dan 50 werknemers en een netto-jaaromzet van hoogstens € 10 miljoen of een balanstotaal kleiner of gelijk aan € 10 miljoen): **31%**

Microbedrijf (minder dan 10 werknemers en een jaaromzet van hoogstens € 2 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan € 2 miljoen): **3%**

**Conclusie:** Bijna  $\frac{3}{4}$  van de respondenten vertegenwoordigt het MKB en ongeveer  $\frac{1}{4}$  het grootbedrijf. Deze verhouding geeft een goede weerspiegeling van de marktverhoudingen binnen de branche waterschappen.

#### Vraag 3: Vestiging onderneming.

Landelijk (centrale hoofdvestiging met meerdere regionale vestigingen): **26%**

Noord (Friesland, Groningen, Drenthe, Overijssel, Noord-Holland): **29%**

Midden (Gelderland, Utrecht, Flevoland): **21%**

Zuid (Zuid-Holland, Noord-Brabant, Zeeland, Limburg): **24%**

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 10 van 29

**Conclusie:** Ongeveer ¼ van de respondenten is als onderneming landelijk gevestigd. De regionaal gevestigde respondenten zijn vrij gelijkmatig over de regio's noord, midden en zuid verdeeld. Dit betekent dat de respons een goede landelijke dekking heeft gehad.

#### **Vraag 4: Hebt u ervaring met het werken in een Bouwteam?**

**Conclusie:** Alle respondenten hebben op deze vraag met 'ja' geantwoord, een 100% score. Dit kan aan de ene kant betekenen dat alleen ondernemingen die ervaring hebben met het bouwteam zich geroepen voelden te reageren op de marktconsultatie en dat ondernemingen die geen ervaring hebben geen behoefte hadden te reageren. Aan de andere kant kan het ook betekenen dat het bouwteam (in welke vorm dan ook) een inmiddels gangbare 'klassieker' is geworden en dat elke onderneming er wel een keer mee in aanraking is gekomen.

#### **Vraag 5: Hoeveel 0% van uw omzet vormen de volgende contractvormen?**

Traditioneel (Regie, Raamovereenkomst, RAW/UAV/ DNR): **47%**

Traditioneel-plus (bouwteam, hybride, E&C): **26%**

Geïntegreerd (D&C, DBM,): **22%**

Geïntegreerd-plus (DBMF, DBMFO, alliantie): **5%**

**Conclusie:** De omzet van de respondenten wordt nog voor bijna 50% gehaald uit traditionele contractvormen en evenzoveel uit min of meer geïntegreerde vormen waarbij ontwerp en realisatie verenigd zijn. Binnen de categorie beton- en waterbouw is dit iets meer dan 60%. Binnen de categorieën baggerbedrijf en cultuurtechnisch bedrijf is dat gemiddeld wat lager, zo rond de 43%. Maar 5% van de omzet wordt gehaald uit verregaande vormen van bouwprocesintegratie. Slechts twee ondernemingen in de categorie grootbedrijf komen boven de 10% uit (30% resp. 10% van de omzet). Het beeld uit de consultatie komt overeen met het landelijke beeld dat traditionele contracten geen dominant aandeel meer hebben in de bedrijfsomzet.

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 11 van 29

## **4.2. Het Bouwteam als samenwerkings- en contractvorm**

### **Vraag 1: Vindt u het Bouwteam een toekomstgerichte – en bestendige samenwerkings- en contractvorm?**

Onder toekomstgericht- en bestendig wordt bedoeld in hoeverre de contractvorm bijdraagt aan het verbeteren van de samenwerking en de kwaliteit en daarmee bijdraagt aan de marktvisie van de waterschappen.

**Conclusie:** Alle respondenten zien het bouwteam als een toekomstgerichte- en bestendige samenwerkingsvorm. Over het algemeen is men ervan overtuigd dat de samenwerking beter is, het vertrouwen toeneemt, terwijl de faalkosten afnemen. Ook is de doorlooptijd van het project korter en wordt de transparantie benoemd. In goede samenwerking wordt voor een marktconforme prijs in “best for project” gedacht. Een aandachtspunt is wel dat de rollen vanuit beide partijen evenwichtig en gelijkwaardig ingevuld dienen te worden. Een beperkt aantal respondenten geeft aan dat het bouwteam niet voor alle situaties de meest geschikte samenwerkingsvorm is.

Enkele citaten van respondenten:

*[1] Uit tal van (empirische) onderzoeken blijkt dat integratie van werkzaamheden bevorderlijk is voor het project. Hiermee doelen wij op het realiseren van een project binnen budget, op tijd, conform de uitvraag van de opdrachtgever, en zonder geschillen. Idealiter vindt de realisatie plaats op een harmonieuze manier. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het nastreven van hetzelfde doel, waarbij partijen gebruik maken van elkaars sterke kanten en elkaar iets gunnen. De opdrachtgever houdt bij een bouwteam benadering invloed op de keuze van zowel de ontwerpende partij als de uitvoerende partij. Tegelijkertijd brengt de opdrachtgever deze partijen op een sleutelmoment bij elkaar. Bij goed en deugdelijk aanbesteden en contracteren kan de opdrachtgever de voordelen van een D&C benadering genieten (nl. het gebruik van de uitvoeringskennis en de kostendeskundigheid van de aannemer in de ontwerpfase), met behoud van de voordelen die een traditionele benadering heeft (nl. invloed op de keuze van beide partijen en de wijze van uitvoering). De praktijk leert dat diverse opdrachtgevers uiteindelijk kiezen voor een bouwteambenadering, in plaats van een verregaandere geïntegreerde contractvorm (zoals een DBFM(O) overeenkomst), om regie te houden op het project en kwaliteitsinspraak te hebben op verdergaand detailniveau.*

*[2] Ja omdat:*

*A. De technische en technologische ontwikkelingen dan beter kunnen worden benut dan in de traditionele aanbestedingsvorm.*

*B. Risico's van opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen in deze contractvorm beter worden beheerst. Opdrachtgevers proberen terecht risico's binnen projecten beheersbaar te houden. In de huidige contractvormen wordt door opdrachtgevers geprobeerd de risico's in het geheel te verleggen richting marktpartijen. Veelal wordt hierbij voorbij gegaan aan de mate waarin opdrachtnemers invloed hebben op deze risico's in relatie tot overige contracteisen. In een Bouwteam constructie zullen partijen in staat zijn om, in een open dialoog, zowel de risico's van de*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 12 van 29

*opdrachtgever als die van de opdrachtnemer op waarde te kunnen beoordelen en op deze manier kostentechnisch beheersbaar te houden. Als de opdrachtnemer onvoldoende input heeft om de risico's beheersbaar te maken leidt dit immers tot een hogere risicopost in de aanneemsom/bouwkosten. Dit is nadelig voor de opdrachtgever.*

*[3] Ja, want het bouwteam model voorziet in het bijzonder in een aantal specifieke omstandigheden in unieke eigenschappen om samen een complexe opgave te realiseren. Specifieke omstandigheden waar het bouwteam goed tot haar recht komt zijn:*

*Bij een sterke beïnvloeding vanuit stakeholders en geen functionele eisen met de omgeving vooraf kunnen worden overeengekomen. In omstandigheden waar snel inzicht gewenst is in de financiële en tijdgebonden consequenties van verschillende oplossingen (trade-of matrices). Indien de technische haalbaarheid afhankelijk is van uitkomsten uit gemeenschappelijk onderzoek of inbreng vanuit de marktpartij en niet alle onderzoek vooraf beschikbaar is of kan worden gesteld (volgt uit bouwteamproces/onderzoeksfase). Als snel schakelen noodzakelijk gedurende de ontwerp- en realisatie is terwijl niet alle eisen en randvoorwaarden op voorhand gespecificeerd kunnen worden. De uiteindelijke bouwteamconstructie is sterk afhankelijk van de omvang van de vraag. In het algemeen neemt de effectiviteit toe als in het bouwteam de Opdrachtnemer meer verantwoordelijkheid kan dragen (en nemen) in het ontwerpproces. OG kan dan meer focussen op afwegingen tussen belangen en sturen op de output (functionele eisen). Wel dient altijd onderscheid gemaakt worden tussen 2 stappen:*

- 1. Ontwerp/specificatie/prijsvormingsfase. In deze fase gaan de bouwteampartners gezamenlijk aan het werk om het definitieve resultaat af te stemmen met bijbehorende definitieve prijs. Deze fase wordt afgesloten met een opdracht voor de realisatiefase.*
- 2. Realisatiefase. In deze fase wordt het Werk gerealiseerd. Bij voorkeur (maar afhankelijk van de afspraken uit de vorige fase) wordt hier gewerkt op basis van een afgestemd eisenpakket en het kwaliteitssysteem van Opdrachtnemer (uav-gc). Ook is het mogelijk de realisatiefase in te richten op basis van de uav 2012 (traditioneel).*

*[4] Ja. Het Bouwteam haalt de economische spagaat van de aannemer (en de opdrachtgever) uit het gezamenlijke ontwerptraject. Bij een aanbidding in concurrentie kunnen reeds ontwerpkeuzes/ + risico's zijn genomen die ervoor zorgen dat er kaarten tegen de borst worden gehouden (beide zijden) om die kansen te verzilveren. Hierdoor is de focus niet alleen op het project gericht, maar ook op de interne verhoudingen tussen OG en ON. Bij Bouwteam wordt pas een prijs gevormd/ vastgesteld als de grootste risico's en onzekerheden (o.a. hoeveelheden) zijn weggenomen. Hierdoor blijft (al vanaf het ontwerp) de gezamenlijke focus (OG+ON) optimaal gericht op 'best for project'.*

## **Vraag 2: Welke bouwteamconstructie ziet u als meest effectief?**

Het traditionele bouwteam - waarbij de opdrachtgever nog traditioneel een ingenieurbureau aan zijn zijde heeft voor de ontwerp- en engineeringwerkzaamheden en de aannemer alleen maar een adviserende en consulterende rol heeft ten aanzien van het ontwerp- of een bouwteam waarin de aannemer niet alleen maar adviseert/ consulteert maar ook daadwerkelijk ontwerp- en engineeringwerkzaamheden uitvoert onder regie en verantwoordelijkheid van de opdrachtgever? Ziet u nog andere samenwerkingsverbanden?

**Conclusie:** het merendeel van de respondenten ziet een bouwteamvorm waarbij de ON ook het ontwerp en de engineering onder zijn verantwoordelijkheid heeft als beste vorm. Een aantal respondenten vindt dat dit afhangt van de complexiteit van het project. Enkele partijen vinden de vorm minder relevant maar benadrukken dat er deskundige mensen namens de verschillende partijen in het bouwteam actief moeten zijn. Een andere succesvoorwaarde van het project is de gelijkwaardigheid van de partners.

Enkele citaten van respondenten:

*[1] Een bouwteam waarbinnen de aannemer zowel de rol van ontwerpende als realiserende partij invult zien wij als het meest geschikt. Indien noodzakelijk kon specifieke expertise worden toegevoegd (b.v. een architect/W&E). Aannemers hebben zich de laatste jaren juist ontwikkeld in deze rol en hebben de expertise in huis. Daarnaast wordt bij het ontwerp de specifieke en benodigde uitvoerings- en kostenkennis meegenomen in het ontwerp. Na de ontwerpfase kon ook zeer goed gekozen worden om in een UAVgc contract verder te gaan, hierbij is het ook niet noodzakelijk een bestek op te stellen. Output van het bouwteam zijn door het team vastgestelde ontwerptekeningen en een PVE die verder in een UO met werkplannen kunnen worden uitgewerkt. Uitvoering vindt plaats op basis van kwaliteitsborging en b.v. SCB vanuit de OG.*

*[2] Ontwerp en engineeringwerkzaamheden bij de aannemer onderbrengen eventueel onder eigen verantwoordelijkheid. De aannemer geeft ook garantie op de uitgevoerde werkzaamheden en moet verantwoordelijkheid nemen voor het ontwerp en de engineering van een project. Voor de kennis die ze zelf niet in huis hebben zoals (constructie) berekeningen zullen zij ook de benodigde capaciteit inhuren.*

*[3] Uit onze ervaring bij diverse bouwteam-projecten met verschillende varianten blijkt dat de meest effectieve methode is wanneer de aannemer tevens het ontwerp- en engineeringwerkzaamheden verzorgt. Op deze wijze zijn er minder raakvlakken tussen verschillende partijen. Hiermee wordt de kans kleiner dat partijen andere belangen hebben dan een effectieve realisatie van het project. Een aannemer heeft als belangrijkste drive het uitvoeren van het werk, een adviesbureau heeft als belangrijkste drive het inzetten van 'uren'. Indien gewenst kan een ingenieurbureau wel een controlerende rol en/of adviserende rol innemen.*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 14 van 29

*[4] Aannemer zelf laten ontwerpen. OG dient wel een adviseur bij zich te hebben voor inbreng van specifieke kennis waaronder prijskennis. Hierdoor ontstaat een evenwichtige samenwerking met ON.*

*[5] Een bouwteam waarin de aannemer niet alleen maar adviseert, maar ook daadwerkelijk engineeringswerkzaamheden uitvoert onder regie en verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Tevens zou het bouwteam nog kunnen bestaan uit meerdere partijen o.a. architect, stedenbouwkundige, bij een meerdere bouwpartijen-deze partij ook meenemen in bouwteam i.v.m. afstemming.*

*[6] Bouwteam voor D&C profiteert beter van optimalisaties, vermindering verspilling (in tijd, geld) dan een bouwteam tussen OG en adviesbureau voor P&D mits de ontwerpfase echt ontwerprijheid biedt. Uitvoeringskennis inbrengen in de VO/DO-fase levert naar onze ervaring het meeste op. Zie ook onderzoek van dr. Ir. Ruben Vrijhoef (Lector Hogeschool Utrecht) naar ketensamenwerking, naar voren halen van uitvoeringskennis en moment van verminderen verspilling. Andere samenwerkingsvormen zijn daarmee P,D,C (bijvoorbeeld project SLA van WSRL), of Allianties (voorbeeld GOWA van WSRL of Markermeer van HHNK) waarmee nog meer focus komt op een LEAN-proces en betere samenwerking. In Allianties wordt echt wederzijdse kennis gebundeld, worden faalkosten geminimaliseerd en doelen gelijk gesteld.*

### **Vraag 3: Vindt u de Model Bouwteamovereenkomst van VGBouw uit 1992 nog een geëigend contractmodel om de bouwteamsamenwerking vast te leggen?**

**Conclusie:** de meningen verschillen bij het beantwoorden van deze vraag. Een aantal partijen vindt het model geschikt. Een aantal partijen zegt dat het model geschikt, maar verouderd is en pleit voor een update met name voor het UAV-GC gedeelte.

Enkele citaten van respondenten:

*[1] De Model Bouwteamovereenkomst is geen geëigend contractmodel meer. Het te strakke juridische kader van de Model Bouwteamovereenkomst vormt geen goed vertrekpunt om op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen samen te werken. Alles is dichtgetimmerd met (juridische) artikelen en lastig aan te passen aan de nieuwe omstandigheden en inzichten (Best Value). De aanbestedingsprocedure moet ruimte bieden voor verduidelijking van beide kanten om te komen tot een verantwoorde aanbidding die aan de verwachtingen van het waterschap voldoet. De mededingingsprocedure met onderhandeling en de concurrentiegerichtede dialoog zijn hiervoor wel geschikt. De contractvorm moet ruimte bieden aan het waterschap, om zonder consequenties in tijd en geld, de opdracht aan een andere gegadigde te gunnen indien de oorspronkelijke best scorende inschrijver de gemaakte verwachtingen in de opstartfase niet waarmaakt. De BVP systematiek met een pre-award fase leent zich hier goed voor. Wanneer het gaat om samenwerking moet de focus liggen in de opstartfase/pre-award fase. Naast een omschrijving van de minimale scope kan door het combineren van bijvoorbeeld de inkoopstrategie en geïntegreerde contractvorm (PDC) de*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 15 van 29

*gewenste ruimte voor samenwerking worden gedefinieerd door het waterschap en worden benut door de markt. Een alternatief is dan ook een koppeling van een aanbestedingsprocedure waarin vroegtijdig de samenwerking wordt gezocht met een passende contractvorm.*

*[2] Nee, ik zou in eerste instantie werken met de ModelBouwteamovereenkomst en tijdens de realisatie van het werk met een UAV GC contract (dit hebben we al meerdere keren toegepast).*

*[3] Wat ons betreft een prima contract, maar dit moet natuurlijk wel op maat worden gemaakt. Contract is nu gebaseerd op UAV, dus zeker bij toepassing van de UAVgc aanpassen*

*[4] Ja, in basis goede ervaringen mee. Het is echter door de leeftijd nog niet afgestemd op geïntegreerde contracten. Daarvoor zijn aanpassingen vereist om de kansen van D&C (met als standaard de UAV GC) te benutten. Het draait overigens niet om contract, maar om de mensen en om een focus op gedeelde belangen. Zie ook het samenwerkingsmodel op [www.bartstofberg.com](http://www.bartstofberg.com) Dit gedrag moet van beide zijden voorop staan.*

*[5] Dit model is gedateerd. Wanneer de goede aspecten uit dit model gecombineerd worden met de Basisovereenkomst UAV-GC dan ontstaat er een eigentijdse overeenkomst waarin verantwoordelijkheden en afscheidsmomenten goed worden omschreven.*

*[6] De Model Bouwteamovereenkomst van VGBouw uit 1992 is een goede basis, ook nu nog. Dit model brengt een aantal nuttige coördinatie-, informatie- en mededelingsverplichtingen met zich, die diverse andere model contracten nog niet kennen. Echter, wetenschappelijk is aangetoond dat dit model een hybride karakter heeft dat tot onduidelijkheden kan leiden. Dit model hinkt op verschillende benen: het model bevat bepalingen die zien op de relatie opdrachtgever/ontwerpde partijen/aannemer, op de relatie ontwerpde partijen/aannemer en op de relatie opdrachtgever/aannemer. Zeker deze laatstgenoemde relatie moet juist beschreven zijn in één aannemingsovereenkomst, in plaats van twee verschillende documenten met alle (juridische) afstemmingsrisico's van dien. Deze wetenschappelijke onderbouwing kan u vinden in: M.A.B. Chao-Duivis, Het bouwteam model. Een studie naar de juridische vormgeving en het functioneren in de praktijk, Den Haag: Stichting Instituut voor Bouwrecht 2012.*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 16 van 29

#### **Vraag 4: Ziet u naast de prijs nog andere factoren die van invloed kunnen zijn op het al dan niet aangaan van een overeenkomst tot daadwerkelijke realisatie van het werk?**

**Conclusie:** Vrijwel alle partijen vinden dat er andere factoren dan de prijs zijn om de overeenkomst te ontbinden. De factoren verschillen wel. Het meest genoemd worden; een vertroebelde relatie, geen vertrouwen, niet nakomen van afspraken, niet transparant, geen expertise, slechte samenwerking, gewijzigde uitgangspunten/scope en het niet kunnen behalen van de eindresultaten.

Enkele citaten van respondenten:

[1] Wanneer en in een bouwteam geen "klik" is tussen de partijen om gezamenlijk een project tot een goed einde te brengen kan de overeenkomst beter niet gesloten worden.

[2] Andere factoren, naast prijs, die van invloed kunnen zijn op het al dan niet aangaan van een overeenkomst zijn:

- o financiële zekerheid en/of kredietwaardigheid van de bouwteampartners;
- o onvoldoende invulling projectorganisatie (capaciteit, kwaliteit) door de bouwteampartners.

[3] Indien er geen vertrouwen is tussen partijen dat de kwaliteit gewaarborgd is en er onvoldoende antwoord wordt gegeven op de vraag die het Waterschap heeft gesteld zou dat een reden kunnen zijn om in ieder geval hierover in gesprek te gaan en bij een negatief resultaat afscheid van elkaar te nemen. Wanneer binnen de samenwerking er sprake is van onvoldoende openheid en vertrouwen. Wanneer er sprake is van projectrisico's die de aannemer blijft terug leggen bij de opdrachtgever, daar waar hij ook kan ontzorgen, en waarvan dus sprake is van een te groot budget onvoorzien. Al deze aspecten zullen als ontbindende voorwaarden opgenomen moeten worden in de overeenkomst.

[4] Als de teams niet in staat zijn om te focussen op gezamenlijk belang. De eerste pijnpunten (daar waar belangen conflicteren, meestal bij prijs- of risico-onderschatting) samen oplossen bepaalt het verloop van de verdere samenwerking. Dit momentum zou je als case naar voren kunnen halen in een concretiseringsfase zoals dat dikwijls bij BVP-aanbestedingen wordt toegepast.

[5] Denk aan de kwaliteit van de inbreng van de aannemer, evenals de kwaliteit van de samenwerking tussen de bouwteamleden. Vanzelfsprekend is ook de kwaliteit van de geoffreerde uitvoeringswerkzaamheden relevant, naast de prijs. Voor diverse opdrachtgevers zal tijd een van de belangrijkste kenmerken kunnen zijn.

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 17 van 29

## **Vraag 5: Welke houding en gedrag vraagt een bouwteam van de partijen?**

**Conclusie:** hier is bij de respondenten veel overeenkomst in de beantwoording. Het meeste worden genoemd; open, gelijkwaardig, transparant, vertrouwen, gezamenlijk belang, duidelijke communicatie en deskundigheid.

Enkele citaten van respondenten:

[1] *Vertrouwen is de basis van een succesvol bouwteam. Hier dient vanaf de start aan gewerkt te worden door alle betrokken partijen. Verder is een goed escalatiemodel (ritssluiting) benodigd om bij issues te komen tot snelle en constructieve oplossingen zonder het gezamenlijk doel uit het oog te verliezen en te verzanden in juridische procedures.*

[2] *Focus op gezamenlijke belangen (zie vraag 3). Focus op de mens en niet contract. Eerst bellen, dan mailen, goede relaties op meerdere niveaus, vooraf afspraken over escalatielijnen.*

[3] *Partijen dienen transparant te zijn naar elkaar. Openheid en vertrouwen is hierbij van wezenlijk belang.*

*Verder dienen alle partijen een actieve rol in te nemen. Uit onze ervaring blijkt dat passiviteit van één van de partijen leidt tot stagnatie in het gehele project. Het bouwteam is gebaat bij communicatie met 'korte lijnen'. Hiermee kunnen snel beslissingen genomen worden en geeft minder kans op stagnatie gedurende het proces.*

*Samengevat zijn navolgende punten essentieel:*

- *Het projectbelang gaat vóór eigen belang, dus opereer als team en niet als bedrijf*
- *Wees eerlijk over je eigen belangen*
- *Vertrouw elkaar en communiceer open en transparant*
- *Spreek elkaar aan op elkaars verantwoordelijkheden indien nodig*

[4] *Openheid tussen partijen, die op een open en gelijkwaardige manier met elkaar discussiëren. Het bouwteam is erop gericht om te stimuleren dat partijen ook met ideeën komen op het terrein van de ander. Ter illustratie: een aannemer kan een idee aandragen op het gebied van de architect, dan stimuleert dit model dat de architect dit controleert en (als hij het goed vindt) dit idee tot het zijne maakt. Het gevolg daarvan is dat niet de aannemer die met het idee kwam aansprakelijk is (wat remmend kan werken), maar de architect. De architect kan die aansprakelijkheid dragen, omdat hij het idee goed doordacht heeft. Dit is een les die ook uit de ketensamenwerking komt. Het belang van het project moet het gedrag van de partijen leiden. Onze ervaring uit de praktijk leert, dat ook via een overheidsaanbesteding partijen met de juiste mentaliteit te selecteren zijn. Dit vereist nl. goede selectie-eisen (gericht op competenties van de partijen en i.h.b. hun teamleden) en ook goede gunningscriteria.*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 18 van 29

## **Vraag 6: Hoe krijgt de opdrachtgever voldoende zekerheid en vertrouwen over de prijs?**

**Conclusie:** hier wordt het meeste genoemd; een open/transparante begroting in combinatie met (externe) kostendeskundigheid bij de OG. Andere zaken die worden benoemd zijn; duidelijke knip tussen ontwerp en uitvoering, afspraken over percentages, mogelijk winstdeling/gezamenlijk verdienmodel, het op geld zetten van risico's, gezamenlijke risicopot en een realistisch plafondbedrag.

*[1] Voor een robuuste totaalprijs moeten uitgangspunten helder zijn en de planning geborgd. Lukt dit niet aan de voorzijde, dan biedt een open begroting een onderlegger. Een gezamenlijk verdienmodel uit een gedeelde risicopot (alliantieprincipe) zal de belangen verder gelijk stellen.*

*[2] Bij het indienen van de prijs kan een 'open begroting' ingediend worden. Eventueel kan Opdrachtgever er ook voor kiezen om een derde partij in te schakelen voor het uitvoeren van een 'contracalculatie' of een controle.*

*[3] Een van de manieren om voldoende zekerheid en vertrouwen te krijgen over de uitvoeringsprijs, is door een duidelijke knip aan te brengen tussen de werkzaamheden van de aannemer tijdens de ontwerpfase en de uitvoeringsfase. Afhankelijk van het project zijn verschillende contractuele benaderingen van de juridische structurering van deze knip voor handen. Het is belangrijk om naast prijs ook kwaliteit en planning in ogenschouw te blijven nemen. Ook hier is het van belang dat de opdrachtgever voldoende kennis in huis heeft. Het stellen van realistische eisen en overeenkomen van realistische en haalbare afspraken, is van belang voor het tot stand brengen van een succesvol project (zie ook ons antwoord bij 2.1). Indien partijen bij de aanvang al beseffen dat de gemaakte afspraken (financieel, qua planning etc.) niet haalbaar zijn, en er geen gezamenlijke oplossingsroutes zijn, kan dit een bron blijken van potentiële geschillen. Afhankelijk van de wensen en uitdagingen van een project, kan de opdrachtgever ook besluiten om op bepaalde punten van het werk over te gaan tot directieverleveringen (buiten de aannemer als lid van het bouwteam om). Hiermee kan de opdrachtgever verregaandere controle houden op de kenmerken (zoals kwaliteit, uitstraling en werkwijze) van zulke leveringen, en wellicht ook financiële druk van de overeenkomst met de aannemer halen.*

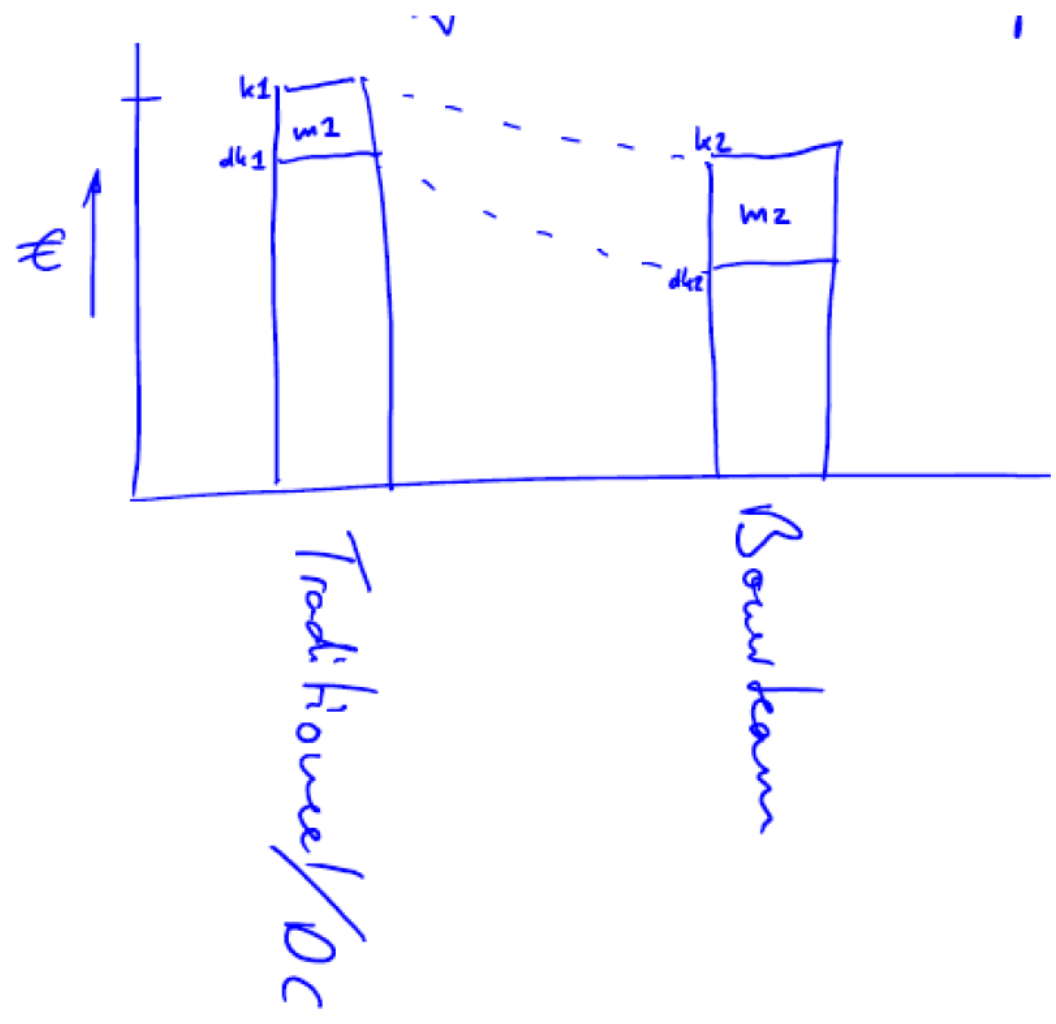
*[4] Door zelf ook (in enige mate) ter zake kundig te zijn; hij moet de open begroting van de aannemer kunnen beoordelen.*

*- Vertrouwen hebben in de aannemer*

*o De aannemer moet transparant zijn, een open begroting voor elk onderdeel maken en gezamenlijk vaststellen. Deze zou bijvoorbeeld gestructureerd kunnen zijn conform de objectenboom + activiteitenboom; hierbij zorgen dat vanuit dezelfde projectstructuur wordt gewerkt.*

*o Een normale marge (projectafpraak) gunnen aan de aannemer; hierbij zijn een open begroting en inzicht in de gemaakte kosten mogelijk hulpmiddelen.*

- Zorgen voor een gezamenlijk verdienmodel: het verhogen van het ratio waarde/euro.  
Dus conform het LEAN-principe werken: het verlagen van de verkoopprijs door het verlagen van de directe kosten met ruimte voor een betere marge (zie figuur)



Titel	Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage
Pagina	20 van 29

### **4.3. Het aanbesteden van een Bouwteam**

#### **Vraag 1: Welke aanbestedingsprocedures ziet u voor het aanbesteden van een Bouwteam met een geraamde opdrachtwaarde kleiner dan 1,5 miljoen euro het meest geschikt?**

**Conclusie:** De algemene voorkeur gaat uit naar een [meervoudige onderhandse aanbesteding met maximaal drie gegadigden](#). Hierdoor ontstaat een goede balans tussen het oproepen van concurrentie en het beperken van de transactiekosten voor de deelnemers. Een [enkelvoudig onderhandse procedure](#) alleen in uitzonderingsgevallen, zoals wanneer het een spoedopdracht betreft.

Een [raamovereenkomst met 1-3 partijen](#) biedt uitkomst wanneer het een serie van ongeveer gelijksoortige opdrachten betreft. Dit vergroot het lerend vermogen waardoor er een stijgende leercurve ontstaat in de samenwerking met de opdrachtgever en met ketenpartners

Enkele citaten van respondenten:

Enkelvoudig onderhands:

*[1] Snel en eenvoudig aanbestedingstraject. Toepasbaar wanneer snelheid is vereist. Door de opdrachtgever is eenvoudig en snel op basis van hun ervaring partijen te beoordelen op basis van aantoonbare referenties/competenties en één geschikte partij te selecteren. Aanbesteding en gunning voor plaats in bouwteam op basis van 100% kwaliteit.*

Meervoudig onderhands:

*[2] Van de hierboven genoemde aanbestedingsprocedures lijkt de meervoudige onderhandse procedure, met minimaal en ook maximaal 3 inschrijvers de meest aangewezen. Dit, om een goede balans te vinden tussen het oproepen van concurrentie en transactiekosten van aannemers. Belangrijk hierbij is het beheersen van de transactiekosten voor alle betrokkenen vanwege de beperkte terugverdienmogelijkheid. Gezien de omvang is het ook aannemelijk dat hier kleinere partijen in staat zouden moeten worden gesteld hieraan mee te doen hetgeen eenvoudigere procedure rechtvaardigt.*

*[3] Meervoudig onderhands (minimaal 3, maximaal 5 inschrijvers) als u zicht heeft op de vereiste vaardigheden en risico's. Onderhands biedt ruimte voor dialoog en verhoogt commitment bij marktpartijen. Mits hiervoor transparante selectie-instrumenten worden gebruikt met een voor de markt helder proces.*

*[4] Er dient een eerste trechtering plaats te vinden en een vorm van concurrentie mogelijk te zijn.*

*[5] Gezien de omvang en de waarschijnlijk geringe complexiteit moet de inspanning om een bouwteampartner te selecteren beperkt zijn. Vandaar de keuze voor een relatief*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 21 van 29

*eenvoudige aanbestedingsprocedure zoals enkelvoudig of meervoudig onderhands. Bij meervoudige onderhandse procedures zijn wij wel voorstander van de methodiek beste Prijs Kwaliteitsverhouding (waarbij de kwaliteit substantieel mee weegt) . De inspanning om te komen tot een partner moet beperkt zijn (transactiekosten) van partijen moet zoveel mogelijk gericht zijn op de uitwerking van het project en niet aan het komen tot een partner*

Raamovereenkomst met meerdere ondernemers:

*[6] Raamovereenkomst met 1-3 ondernemers als het een serie van werken betreft. Dit vergroot het lerend vermogen naar de toekomst. Het aantal ondernemers is afhankelijk van de omvang van de serie. Scheldestromen werkt hier mee, maar bij een recente evaluatie bleek dat marktpartijen soms na een hoge voorinvestering in de vervolgpcedure weer kosten moeten maken zonder garantie op werk. Positief is dat de marktpartijen worden gestimuleerd in project overschrijdend samenwerken met de opdrachtgever. Ook kan er een betere leercurve tussen markt en overheid worden ontwikkeld. Raamovereenkomsten zijn bij uitstek geschikt om lerende organisaties te ontwikkelen met ketenpartners. In de woningbouw worden hiermee zeer goede resultaten bereikt (bijvoorbeeld Ymere, of Havensteder). In de infra zijn meerdere gemeentes hiermee aan het experimenteren.*

**Vraag 2: Welke aanbestedingsprocedures ziet u voor het aanbesteden van een Bouwteam met een geraamde opdrachtwaarde tussen 1,5 miljoen euro en 5 miljoen euro het meest geschikt?**

**Conclusie:** De algemene voorkeur gaat uit naar de [meervoudig onderhandse](#) of de [niet-openbare procedure](#). De meervoudig onderhandse om redenen als genoemd bij vraag 1. De niet-openbare procedure biedt de mogelijkheid tot het bieden van voldoende openbaarheid aan de opdracht in combinatie met een aparte selectiefase op basis van geschiktheid/ ervaring, zonder dat ondernemers direct kosten moeten maken voor het maken van een inschrijving.

De [concurrentiegerichte dialoog](#) wordt in het algemeen voor dit type – nog relatief kleine opdrachten – als disproportioneel ervaren omdat de transactiekosten behoorlijk verhoogd worden. Pas vanaf een opdrachtwaarde van € 15 miljoen wordt deze aanbestedingsvorm als proportioneel beschouwd

Enkele citaten van respondenten:

*[1] Ook hierbij kijken wij naar de inspanning van de markt en OG in relatie tot de omvang en complexiteit van het project. Bij de door ons voorgestelde procedures is snel en met weinig tot geen inspanning bekend met hoeveel partijen een inschrijving wordt gedaan. Bij de NO procedure goed nadenken over de methode van selectie, een loting vinden wij een slechte methode. De inschrijvers maken bij de door ons voorgestelde procedures een gereede kans tot het verkrijgen van een opdracht waarbij wij wel voorstander van de methodiek Beste Prijskwaliteitsverhouding: er moet goed worden nagedacht over de criteria door OG. De methodieken concurrentie gerichte dialoog,*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 22 van 29

*onderhandelingsprocedure en mededingingsprocedure zouden hier volgens ons niet geschikt zijn omdat de procedures te omvangrijk zijn voor het doel (omvang/grote van het project moet hiermee in verhouding staan). Daarnaast wordt mogelijk een deel van het werk van het bouwteam moet doen/zou kunnen doen reeds uitgewerkt. Daarnaast moet wat ons betreft de focus zijn om te komen tot een bouwteam de selectie van de juiste partner: liefst op basis van vooral kwaliteit en daarna moet worden overgegaan tot een uitwerking. De genoemde vormen zijn over het algemeen geschikt voor grotere werken en zoals bedoeld onder de toelichtingen opgenomen in het ARW2016. Deze aanbesteding vergt een grote inspanning van inschrijvers en die inspanning is voor een deel (de niet geselecteerde partij) niet ten doel voor de uiteindelijke realisatie van het project. Wat zou je na dit proces nog als bouwteam verder willen uitwerken? Het (enige) voordeel van de methodieken is wel dat er don een dialoog tussen partijen op gang komt?*

*[2] Het toepassen van de niet-openbare procedure (openbare bekendmaking, met voorafgaande selectie, minimaal 3 inschrijvers) verlaagt de transactiekosten voor de markt doordat uiteindelijk na de selectiefase slechts een relatief klein aantal partijen, kosten maken om tot een aanbieding te komen. Wij adviseren om, afhankelijk van de complexiteit en omvang van de opdracht 5 partijen door de te laten gaan naar de inschrijvingsfase. Daarnaast biedt het WVV, door het stellen van minimum competentie eisen en nadere selectie eisen, de mogelijkheid om geschikte gegadigden voor de opdracht te selecteren. We raden af om loting toe te passen als selectiemiddel. Bij het formuleren van de nadere selectiecriteria kan 1 criterium worden uitgewerkt zodat scores kunnen worden toegekend aan de verschillende gegadigden. Afhankelijk van de complexiteit van de opdracht zou gekozen kunnen worden voor het combineren van deze procedure met een Best Value aanpak.*

**Vraag 3: Welke aanbestedingsprocedures ziet u voor het aanbesteden van een Bouwteam met een geraamde opdrachtwaarde groter dan 5 miljoen euro het meest geschikt? Bij uw keuze aangeven waarom**

**Conclusie:** In het algemeen wordt geopteerd voor de [niet-openbare procedure](#) of de [concurrentiegerichte dialoog](#).

De niet-openbare procedure biedt de kans vroegtijdig te trechteren zodat niet teveel partijen worden belast met tenderkosten.

Er is door één respondent ook een kritische noot geplaatst of bouwteams wel geschikt zijn voor grote werken. Gezien de omvang van de opgave zou dan redelijkerwijs een deel van de scope vaak wel moeten worden bevroren of zou een integrale alliantie meer in beeld kunnen komen. Indien werken groter worden ligt het voor de hand grote prijsbepalende onderdelen wel vast te leggen als harde uitgangspunten en in het bouwteam te focussen op de knelpunten waar de kwaliteiten van het bouwteam ook daadwerkelijk nodig zijn. Dit ook in verband met de eisen en doelstellingen in het Europese aanbestedingsrecht. Het bouwteam moet voldoende ruimte hebben om met

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 23 van 29

alternatieven te kunnen komen, zonder dat er sprake is van een wezenlijke wijziging van de Overeenkomst conform de Europese regelgeving.

Enkele citaten van respondenten:

Niet-openbare procedure:

*[1] Geschikte wijze voor een voorselectie van partijen. Nadeel, kans dat er meerdere geschikte partijen zijn dan het maximum. Meer dan maximum aantal partijen? Maak aantal kenbaar aan partijen en laat ON zelf bepalen of men wil inschrijven/kosten maken. Maar ga niet loten! Aanbesteding en gunning voor plaats in bouwteam op basis van 100% kwaliteit.*

Concurrentiegerichte dialoog:

*[2] Voordeel van concurrentiegerichte dialoog is dat OG via inhoudelijke dialoog uit de voorgeselecteerde partijen kan zoeken naar de juiste partijen en/of één partij om in te schrijven voor de aanbesteding en gunning voor een plaats in bouwteam. Nadeel, kost veel meer tijd en dus geld van ON en OG om tot selectie te komen dan bij 'niet-openbare procedure'. Aanbesteding en gunning voor plaats in bouwteam op basis van 100% kwaliteit.*

*[3] Afhankelijk van de te realiseren opdracht (omvang/complexiteit) biedt concurrentiegerichte dialoog de mogelijkheid om in het aanbestedingstraject in één of meerdere dialoofasen te komen tot de best passende partij. Met deze partij kan in een bouwteam de opdracht verder uit worden gewerkt tot een uitvoeringsovereenkomst. De eerste fase richt zich vooral op een hoger abstractie niveau op visie van de gegadigden op samenwerking, benutten van kansen en beheersen van (top)risico's. Uit deze eerste fase kan het waterschap bijvoorbeeld drie partijen selecteren om door te gaan en in de tweede fase waarin de dialoog wordt aangegaan met de drie overgebleven partijen/de dialoog wordt gevoerd over de inhoud van de opdracht. Zo wordt de scope afgebakend en de risicoallocatie helder. Beide partijen (ON en OG) hebben daarmee dezelfde verwachtingen op het moment dat na gunning de bouwteamfase start. De effectiviteit van de concurrentiegerichte dialoog om te komen tot de beste partij voor samenwerking en kwaliteit is ook weer afhankelijk van de houding en gedrag van de betrokken partijen (openheid). Hiermee worden transactiekosten voor de inschrijvende partijen verlaagd.*

#### **Vraag 4: Over welke minimale geschiktheidseisen moeten gegadigden beschikking om in aanmerking te komen voor een bouwteam?**

**Conclusie:** In zijn algemeenheid is men van mening dat geschiktheidseisen voor bouwteams niet heel afwijkend zijn van andere bouwsamenwerkingsmodellen waarbij een bouwer staat voor een geïntegreerde opgaven van ontwerp en realisatie. Vakbekwaamheid en specifieke kennis zijn onontbeerlijk. Er ligt wat meer nadruk op de soft-skills zoals samenwerking, vertrouwen, commitment aan de projectdoelstellingen. Oud claimgedrag vanuit de opdrachtnemer en patriarchaal/ directief gedrag vanuit de opdrachtgever moet uitgebannen worden voor een effectieve/ constructieve samenwerking binnen een bouwteam. Daarnaast moet ON bereid zijn om specialistische

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 24 van 29

kennis in te huren of naast zich te dulden wanneer de OG deze inschakelt. Flexibiliteit en procesgericht werken worden ook regelmatig genoemd. Ook moet men (OG en ON) bereid zijn om bij een tegenvallend resultaat afscheid van elkaar te nemen.

Enkele citaten van respondenten:

[1] *Specifieke ervaring vooral gericht technische kennis en vaardigheden maar ook "procesmatig". Bewezen samenwerkingsgerichtheid. Waarom is iemand de beste partner om dit werk te realiseren, invulling geven aan de doelstellingen die het waterschap formuleert. Gezien de uitvraag zouden deze gericht moeten zijn op samenwerking, vertrouwen, verwachtingen, flexibiliteit, enz.*

[2] *Aantoonbare kennis en ervaring door overleg van minimaal x referenties inclusief Verklaring van Goede Uitvoering (VGU) met realisatie van vergelijkbare projecten inclusief ontwerp en uitvoering door ON zelf uitgevoerd op basis van UAV-gc contract en/of vergelijkbare contractvorm. Specifieke eisen aan referenties met betrekking tot bouwteam ervaring. Naast de genoemde minimum eisen is ons advies om een aantal extra eisen toe te voegen om specifiek inzicht te krijgen in de kennis en ervaring van de ON met de realisatie van projecten binnen een bouwteam. Mogelijke eisen: Hoe was de samenstelling van het bouwteam inclusief organogram met een opsomming van de kernwerkzaamheden waarvoor de teamleden van de ON verantwoordelijk waren.*

[3] - *Samenwerking op basis van gezamenlijke drijfveren: Aantoonbare ervaring met samenwerkingsvormen, waarbij het eigen verdienmodel niet hoger is gesteld dan de projectdoelen.*

- *Samenwerking op basis van ervaring: Aantoonbare ervaring met bouwteams.*

- *Specifiek (aan te bevelen): Maatwerkisen voor de aard van het werk.*

*Voor een SMART omschrijving van een geschiktheidseis verwijzen wij u naar Bouwend Nederland - aanbestedingszaken of de CROW.*

[4] *Mijn ervaring is dat veel aannemers die altijd met RAW-bestekken gewerkt hebben lastig een "andere pet" op kunnen zetten. Vooraf meedenken in het ontwerp en probleemoplossend aan een project werken eist een andere instelling dan zoeken naar de fouten in een RAW-bestek.*

### **Vraag 5: Welke subgunningscriteria\* vindt u het meest geschikt voor het gunnen van een bouwteam?**

\* Enkele voorbeelden van subgunningscriteria zijn: planning, plan van aanpak, teamsamenstelling, risicobeheersing, milieukeurmerken, hinder, (levenscyclus)kosten, garantie, rentabiliteit, service, duurzaamheid, prijs, sociale factoren, functionele kenmerken, toegankelijkheid, presentatie, esthetische kenmerken en leveringsvoorwaarden

**Conclusie:** Naast 'harde' en redelijk goed te objectiveren criteria zoals kostenbeheersing, planning, kansen en risico's worden ook regelmatig 'zachtere' en meer subjectieve criteria genoemd zoals teamsamenstelling (ervaring, geschiktheid, 'klik', partnerschap) en contractoverstijgende optimalisaties (creëren van een 'win-win'-

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 25 van 29

situatie). Geadviseerd wordt om ook BVP-achtige elementen (o.b.v. dominante informatie) toe te voegen aan de beoordeling zoals een interview met sleutelfunctionarissen binnen het bouwteam. Bij eenvoudigere bouwopdrachten zou de prijs weer een meer dominante factor kunnen spelen om zo de transactiekosten beperkt te houden

#### Enkele citaten van respondenten:

*[1] In tegenstelling tot vraag 3.4 kan hier wel nadrukkelijk onderscheidende kwaliteit worden gezocht tussen partijen op het gebied van procesbeheersing, uitwerken en aanbieden van varianten, etc. Wij denken dat voor bouwteams vooral de volgende EMVI criteria (welke ook als belofte en gunningscriterium voor de realisatiefase kunnen dienen) relevant zullen blijken:*

- Plan van aanpak t.a.v. procesbeheersing, genereren en afweging van Varianten
- Organisatie-wijze bouwteam, beschikbare inhoudelijke ervaring
- Beschikbaarheid van en wijze van betrekken specialisten.

*Voorkomen zou moeten worden dat harde kwalitatieve EMVI beloften worden gevraagd, aangezien dit juist het domein van het bouwteam is om de best passende oplossing te selecteren. Het gaat dus om EMVI beloftes over de weg er naar toe, niet over het eindresultaat. (indien het resultaat in EMVI-criteria kan worden gevat, is de vraag of dat onderdeel wel in het bouwteam thuis hoort, of kan worden gerealiseerd binnen een Design&Construct contract.*

*[2] In onze ogen bepaalt de aard van het project waar u als OG juist extra waarde aan hecht en de door u gewenste rol van de ON de keuze welke sub criteria u meeneemt in de gunning. Bepaal een mix van kwalitatieve gunningscriteria maar houd het aantal beperkt! Geef de partijen mee wat uw projectdoelstellingen zijn. In het plan van aanpak kunt u de ON uitdagen om zijn visie te geven over deze criteria en hoe men concreet binnen het project uw projectdoelstellingen zal realiseren. Dit kunnen 'zachte aspecten' zijn als omgevingsmanagement, burgerparticipatie, sociale factoren, teamsamenstelling, wijze van samenwerken en communicatie én 'harde aspecten' zoals proces- en kostenbeheersing, planning, projectaanpak, wijze van uitvoerig, fasering en BLVC aspecten. Naast het pva zijn de volgende kwalitatieve onderdelen mogelijk:*

- Risico- en kansendossier. Welke risico's ziet de ON die buiten zijn eigen beïnvloedingssfeer liggen en welke kansen ziet de ON met een concrete toegevoegde waarde binnen de scope van het project.
- Interview van kernleden in het team bv. projectleider, uitvoerder en ontwerpleider. U toetst middels het interview in hoeverre zij het project echt doorgronden en/of u de personen geschikt acht voor hun taak in het team. Dominant beoordelen is essentieel. Essentieel is dat u als OG dominant durft te beoordelen om ook echt een verschil te maken op basis van kwaliteit. En dat ook die partij die zich concreet het meest positief onderscheidt op de voor u belangrijke aspecten en projectdoelstellingen ook daar naar voren komt als beste partij voor u om mee samen te werken. Prijs als gunningscriterium zet een rem op een bouwteam aanpak.

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 26 van 29

*[3] In een bouwteam wordt gezocht naar een bouwteampartner die in staat is kansen te identificeren en waarmee de kansen in gezamenlijkheid worden uitgewerkt en uitgevoerd. Dit leidt tot de volgende aanvullende criteria:*

- 1. identificeren van contract overstijgende optimalisaties en kansen die bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde projectdoelstellingen;*
- 2. beschrijving van hoe invulling gegeven wordt aan het borgen van voorstellen in de voorbereidings- en uitvoeringsfase waarbij gegadigde rekening houdt met belangen en doelstellingen in de samenwerking om uiteindelijk te komen tot kostenverlaging en een doorlooptijdverkorting (win-win situatie).*

*Kanttekening bij bovenstaande is dat het project zich wel moet lenen voor een bouwteam. Voor 'simpele' projecten zou gekozen moeten worden voor een eenvoudige aanbestedingsprocedure zoals: meervoudig onderhands, laagste prijs en RAW.*

### **Vraag 6: Geven de bijzondere aanbestedingsvormen (Concurrentiegerichte dialoog, mededingingsprocedure, onderhandelingsprocedure) voldoende kansen aan het MKB om een bouwteamopdracht binnen te halen?**

**Conclusie:** Op deze vraag is niet direct een eenduidig antwoord te geven. Wel is het algemene beeld dat de tenderkosten bij de bijzondere aanbestedingsprocedures hoger zijn en dat die hogere kosten het MKB mogelijk afschrikken om deel te nemen. Vroegtijdig trechteren wordt gezien als een oplossing gezien om zo te voorkomen dat twijfelende gegadigden (past de opdracht wel of niet bij mij) te lang aan het lijntje worden gehouden en op kosten worden gedreven. Een algemene inlichtingenbijeenkomst direct aan het begin is een geschikt instrument om vroegtijdig de verwachtingen over en weer helder te krijgen. Het toelaten van samenwerkingsverbanden tussen MKB-bedrijven wordt ook als oplossing gezien om kennis te bundelen en de tenderkosten te spreiden.

Enkele citaten van respondenten:

*[1] Dat is afhankelijk van de omvang van de opdracht. Sommige opdrachten zullen te groot zijn voor een enkele MKB-partij: sta het daarbij dan ook toe dat MKB-partijen samenwerken. Een andere optie is om alliantie-kenmerken toe te voegen aan het bouwteam. Het bouwteam kan werkpakketten opstellen, die vervolgens mogelijk los op de markt worden gezet. Het is daarbij van belang dat de aannemer als bouwteamlid een financiële stimulans krijgt, ook als hij een werkpakket niet wint. Dan kan een dergelijke stimulans bestaan uit het ontvangen van een deel van de besparing.*

*In het verlengde van het voorgaande kan ook al van te voren vaststaan dat bepaalde werkpakketten na de bouwteamfase apart op de markt gezet zullen worden. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op specialistisch werk. Afhankelijk van de grootte van die werkpakketten, en de aanbestedingsrechtelijke toelaatbaarheid van het opknippen van dit werk (naast het clusterverbod is er immers ook een verbod om opdrachten te splitsen – art. 2.14 (1) Aanbestedingswet), kunnen deze onder de aanbestedingsdrempel vallen.*

*[2] Dit is sterk afhankelijk van het type vraag. Complexe procedures zullen het MKB mogelijk afschrikken. Wij kenmerken veel MKB-bedrijven als meer monodisciplinair*

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 27 van 29

*gespecialiseerd. Daarom is voor mono-disciplinaire vraagstukken een eenvoudigere procedure meer geschikt. Zodra de werken complexer en multi-disciplinairder worden, past het beter om ook complexere procedures te voeren om daarmee de juiste (grotere) partij te selecteren. Zowel in de EMVI-criteria als vanuit het inkoopproces van de grotere Opdrachtnemers kunnen en/of zullen de gespecialiseerde MKB-bedrijven betrokken worden in het bouwteam.*

*[3] Dergelijke aanbestedingstrajecten kosten tijd en dus geld. Het staat de toegankelijk van het MKB niet in de weg mits u als Waterschap oog heeft om de tenderkosten te beheersen die dit soort trajecten met zich meebrengt. Houd het eenvoudig, durf te kiezen voor kwaliteit en leg het accent op de mens en zijn kennis en kunde zodat de juiste partij met de echte specialisten vakmensen naar voren komt voor een plaats in het bouwteam. En geef een reële vergoeding voor de verliezer.*

*[4] Het Waterschap kan de drempel voor de markt verlagen door in een algemene informatiebijeenkomst de gekozen procedure toe te lichten en daarbij aan te geven wat ze van de inschrijvers verwachten. Het staat de markt vervolgens vrij om deze bijeenkomsten wel/niet bij te wonen. Verder gaat het vooral om de eventuele trechteringsproduct en de kwalitatieve inschrijvingsstukken die gevraagd worden door het waterschap. Deze dienen in gezonde verhouding te staan tot de te vergeven opdracht. Voorbeelden hiervan zijn gevraagd uitwerkingsniveau van een ontwerp bij inschrijving, aantal pagina's tekst, aantal plannen ed.*

## 5. Algemene conclusies en aanbevelingen

Waterschap Vallei en Veluwe heeft deze marktconsultatie gehouden om (mede) antwoord te krijgen vanuit de markt op twee hoofdvragen:

1. Wordt een bouwteam door de markt gezien als een toekomstbestendige contractvorm die de samenwerking bevordert en de kwaliteit verhoogd?
2. Is het toepassen van een bijzondere aanbestedingsprocedure (concurrentiegerichte dialoog, mededingingsprocedure en onderhandelingsprocedure, raamovereenkomst) een geëigend instrument om een bouwteam op een doel- en rechtmatige wijze te contracteren?

Het antwoord vanuit de markt op de eerste vraag is een éénduidig JA geworden. Bij een bouwteam is de markt ervan overtuigd dat de samenwerking tussen opdrachtnemer en opdrachtgever beter is, het vertrouwen in elkaar toeneemt, terwijl de faalkosten (dingen opnieuw moeten doen door o.a. miscommunicatie) afnemen. Ook is de doorlooptijd van het project korter en wordt de transparantie benoemd. Aandachtspunt/ aanbeveling is het goed vastleggen van ieders rollen, taken en verantwoordelijkheden zodat elke partij ook de juiste werkzaamheden goed doet, ieder vanuit zijn eigen kracht.

In het algemeen wil de markt graag dat ontwerp en realisatie binnen een bouwteam door één opdrachtnemer worden gedaan, in specifieke omstandigheden ondersteund door bijv. een architect. Het moderne bouwteam kent daarbij steeds meer kenmerken van het geïntegreerde contract zonder echter de verantwoordelijkheidsaspect daarvan. De traditionele driehoek (OG-adviseur-aannemer), waarbij de aannemer slechts een consulterende rol heeft, wordt niet meer genoemd als optimale bouworganisatie.

Op tweede vraag is een wat complexer antwoord van toepassing. In het algemeen is er behoefte aan een snelle trechtering van het aantal deelnemers aan een aanbesteding. Kom snel tot een beperkt aantal partijen die geschikt zijn voor de opdracht zodat de tenderkosten beperkt blijven, is de oproep. Voor kleine opdrachten kan dat prima met een meervoudig onderhandse aanbesteding, bij grote opdrachten middels een niet-openbare procedure (voorafgaande selectiefase). Bij complexere projecten zou dat gekoppeld kunnen worden aan een concurrentiegerichte dialoog, maar die aanbestedingsvorm wordt al snel ervaren als disproportioneel door het karakter van tijdrovend en daardoor kostenverhogend.

Titel Marktconsultatie selecteren en contracteren bouwteams bij de realisatie van waterschapswerken - Eindrapportage

Pagina 29 van 29

## **7. Deelnemers Marktconsultatie**

De volgende ondernemingen hebben schriftelijk deelgenomen aan de marktconsultatie

1. Adjust Consulting (mede namens Simmons & Simmons LLP en Steenman Consultancy)
2. ARCADIS
3. CT-Plus
4. Den Breejen
5. Dura Vermeer
6. Dusseldorp
7. ELJA (namens VolkerWessels)
8. Gebroeders Schep
9. GMB
10. Hakkers
11. Heijmans
12. Hollander Techniek
13. Hoornstra Infrabouw
14. IA Groep
15. Krinkels
16. Mobilis
17. Modderkolk
18. Mourik
19. Negam
20. NONAK
21. NTP
22. Oosterhuis
23. Pannekoek GWW
24. Ploegam
25. RCW
26. Roelofs
27. Sallandse Wegenbouw
28. Salverda
29. Schreuder
30. Smals
31. SOLIS
32. Sweco
33. Timmerhuis
34. Van den Biggelaar
35. Van Hees
36. Van Heteren
37. VOPO
38. Watertechniek Twente