

# Samen bouwen aan een duurzame toekomst

Een analyse van de gunningscriteria voor het bouwteam

**Thomas Mulder (s0204536)**

Versie definitief

Faculty of Engineering Technology

Construction Management & Engineering

AFSTUDEERCOMMISSIE

dr. M. van Buiten

drs. ing. J. Boes

H. van den Berg

## Colofon

### *Titel*

Samen bouwen aan een duurzame toekomst, een analyse van de gunningscriteria voor het bouwteam.

### *Auteur*

Naam: T.P.T. (Thomas) Mulder  
S0204536  
T: +31(0)653488126  
E: t.p.t.mulder@student.utwente.nl

### *Bedrijfsbegeleider*

Naam: H. (Hans) van den Berg  
T: +31(0)633378397  
E: h.vandenberg@Proviel.nl

### *1<sup>e</sup> afstudeerbegeleider*

Naam: Drs. Ing. J. (Hans) Boes  
T: +31(0)534894881  
E: j.boes@utwente.nl

### *2<sup>e</sup> afstudeerbegeleider*

Naam: Dr. M. (Mark) van Buiten  
T: +31(0)534894836  
E: m.vanbuiten@utwente.nl

### *Datum*

Mei 2021

### *Status*

Versie definitief

### **Proviel B.V.**

Mosweg 1  
7556 PG Hengelo  
<https://www.proviel.nl/>

## Voorwoord

Voor u ligt mijn bachelorscriptie *“Een analyse van de gunningscriteria voor het bouwteam”*. Deze scriptie dient ter afronding van de bachelor Civiele techniek aan de Universiteit van Twente. Het onderzoek uitgevoerd in opdracht van Proviel B.V. richt zich op de inschrijffase voor bouwteams en de gunningscriteria en subcriteria die Proviel hierin toepast.

Het onderzoek was een eerste kennismaking met deze vorm van aanbesteden en was daardoor een mooi leerproces, waarin ik veel nieuwe kennis en inzichten heb opgedaan. In het bijzonder wil ik Judith Roos bedanken die mij heeft geholpen om toch nog een scriptie te mogen schrijven. Daarnaast mijn dank aan de afstudeerbegeleiders: Hans Boes, Mark van Buiten en Hans van den Berg voor de prettige begeleiding, goede sturing en motiverende woorden. Deze scriptie is naast de afronding van mijn bacheloropleiding, ook een bijzonder stap in mijn persoonlijk leven.

Daarnaast wil ik ook mijn waardering uitspreken voor Martijn Vos, Daniël Haarhuis en Arend ten Barge die alle drie bereid waren om mij door mij geïnterviewd te worden. Het waren zeer informatieve en prettige gesprekken waarin mooie visies en perspectieven aan bod zijn gekomen.

Als laatst zou ik graag mijn dank uitspreken naar mijn familie. Door jullie steun in de afgelopen jaren heb ik het vertrouwen in mijn eigen kunnen herontdekt.

Ik hoop dat u mijn scriptie met veel plezier zult lezen!

Enschede, Mei 2020

Thomas Mulder

## Samenvatting

Het aanbesteden van bouwteams onderscheidt zich van standaard EMVI-aanbestedingen doordat samenwerking een belangrijk onderdeel is van de gunning. De populariteit van samenwerkingsverbanden zoals het bouwteam blijkt uit de sterke toename in het aantal projecten dat in recente jaren als bouwteam is aanbesteed. Proviel ondersteunt als adviesbureau sinds 2016 opdrachtgevers bij het opstellen van aanbestedingsleidraden voor bouwteams. In totaal hebben zij tot op heden ondersteuning verleend bij ongeveer 40 bouwteamaanbestedingen waarvan er 28 succesvol zijn afgerond in de periode van 2016 tot en met 2020. Voor deze aanbestedingen hebben zij een standaard format ontwikkeld, dit vormt de basis voor elk leidraad. Dit leidraad bevat alle voorwaarden die zijn verbonden aan een inschrijving, zoals de selectie- en gunningscriteria, wijze van beoordelen en een concept van een bouwteamovereenkomst.

Opdrachtnemers hebben sinds 2016 ervaring opgebouwd met het inschrijven op bouwteamaanbestedingen, waardoor bij Proviel de vraag is ontstaan in hoeverre het huidige format nog onderscheidend is. Door in kaart te brengen hoe actueel de gunningscriteria en subcriteria zijn, kan worden vastgesteld of het onderscheidend vermogen is behouden. Hieruit is hoofdvraag voor het onderzoek ontstaan:

*“In welke mate leiden de gunningscriteria en subcriteria bij bouwteamaanbestedingen nog tot onderscheidende inschrijvingen?”*

Het onderzoek bestaat uit drie delen. Allereerst is de fasering van de bouwteamaanbestedingen zoals deze is vastgelegd in de leidraad is doorgelicht om de inhoud van de vier gunningscriteria en hieraan verbonden subcriteria vast te stellen. De vier gunningscriteria zijn het risicodossier, kansendossier, plan van aanpak (PvA) en het interactieve gesprek. Daaropvolgend zijn de 28 bouwteamaanbestedingen vanaf 2016 tot 2021 geanalyseerd aan de hand van kwantitatieve analyse om de variatie en het voorspellend vermogen vast te stellen. Tenslotte zijn er interviews gehouden met zowel een opdrachtgever als opdrachtnemers. In deze interviews is de inhoud van de leidraad en de gunningscriteria besproken. Hierin is ook aandacht besteed aan hoe de gunningscriteria en de leidraad (door)ontwikkeld kunnen worden.

Uit het onderzoek blijkt dat er sinds 2017 geleidelijk aan hoger wordt gescoord op de kwaliteitscriteria. Opdrachtnemers weten steeds beter invulling te geven aan de eisen en wensen die de opdrachtgever in de leidraad opneemt. Hieruit blijkt dat de ervaring die zij hebben opgedaan met bouwteamaanbestedingen er inderdaad toe leidt dat zij beter scoren.

De statistische analyses tonen aan dat er op het interactieve gesprek gemiddeld gezien hoog wordt gescoord. De aanbieders die de hoogste score op het interactieve gesprek behaalde kregen veelal ook de opdracht gegund. Hieruit blijkt dat het interactieve gesprek de enige betrouwbare voorspeller is, voor het gunnen van de bouwteamovereenkomst. Op het risicodossier, kansendossier en PvA werd beduidend lager gescoord waardoor het minder goede voorspellers zijn. Opdrachtnemers lijken niet altijd in staat te zijn de risico's en kansen te identificeren die de opdrachtgever belangrijk vindt. In het PvA is er niet voldoende oog voor de besluitvorming, processen en verantwoordelijkheden van de opdrachtgever. Voor al deze gunningscriteria geldt dat er nog ruimte is voor opdrachtnemers om zich te onderscheiden door een hogere kwaliteit te leveren.

De wijze waarop Proviel de subcriteria heeft vormgegeven en geformuleerd maakt dat deze in slechts zeer beperkte mate onderhevig zijn aan de ontwikkeling van de inhoud van de gunningscriteria, op zowel projectbasis als door de jaren heen. De gunningscriteria en de subcriteria worden daardoor nog steeds als 'actueel' geacht en dragen nog steeds bij aan het onderscheidend vermogen. Dit wordt bevestigd door zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers die de inschrijffase en daaraan verbonden gunningscriteria van Proviel zien als het schoolvoorbeeld voor bouwteamaanbestedingen.

Om in de toekomst dit onderscheidend vermogen te waarborgen hoeft Proviel inhoudelijk aan de gunningscriteria en subcriteria vrij weinig te veranderen. Om dit onderscheidend vermogen uit te breiden

kan Proviel binnen de beoordelingsstructuur veranderingen doorvoeren. Door de wegingsfactor per subcriteria of gunningscriteria per project aan te passen op de eisen en wensen van de opdrachtgever, kan het onderscheidend vermogen worden vergroot. Opdrachtnemers welke betere in staat blijken deze eisen en wensen te identificeren, leveren een kwalitatief beter inschrijfproduct.

## Inhoudsopgave

Colofon .....	2
Voorwoord .....	3
Samenvatting .....	4
Begrippenlijst .....	8
Afkortingen.....	9
1.    Introductie .....	10
1.1.   Probleemstelling.....	10
1.2.   Doelstelling .....	10
1.3.   Vraagstelling .....	11
1.4.   Onderzoekkader .....	12
1.5.   Theoretisch Kader.....	12
1.5.1.   Vorbereiding.....	12
1.5.2.   Aanbesteding.....	13
1.5.3.   Ontwerpfase en realisatie .....	14
1.6.   Onderzoeksmethodiek .....	14
1.6.1.   Dataverzameling.....	14
1.6.2.   Data-analyse.....	14
1.7.   Leeswijzer .....	15
2.    Fasering van de inschrijffase .....	16
2.1.   Uitnodiging .....	16
2.2.   Inlichting .....	16
2.3.   Inschrijven .....	16
2.3.1.   De gunningscriteria .....	17
2.4.   Beoordeling inschrijvingen .....	18
2.4.1.   De subcriteria .....	18
2.4.2.   Beoordelingsproces.....	19
2.5.   Beoordeling interactief gesprek .....	20
2.6.   Gunning van de bouwteamovereenkomst .....	20
3.    Het effect en de ontwikkeling van de gunningscriteria en subcriteria .....	21
3.1.   Dataset.....	21
3.2.   De ontwikkeling van de gunningscriteria van 2016 - 2020.....	22
3.2.1.   De kwaliteitsscoreverdeling voor de gunningscriteria op jaarbasis.....	23
3.3.   Het effect van de gunningscriteria .....	23
3.3.1.   Onderlinge verhoudingen van de gunningscriteria.....	23
3.3.2.   Het effect van de gunningscriteria op de uitkomst van de inschrijffase.....	24
3.4.   De kwaliteitsscoreverdeling van de subcriteria.....	26

3.4.1.	Onderlinge verhoudingen van de subcriteria.....	26
3.4.2.	Het onderscheidend vermogen van de subcriteria.....	27
4.	De ervaringen en toekomstvisie van experts.....	29
4.1.	Ervaringen met de gunningscriteria .....	29
4.2.	Beheersen en ontwikkelen in de toekomst.....	29
4.2.1.	Budget .....	29
4.2.2.	Gunningscriteria.....	30
4.2.3.	Duurzaamheid.....	30
5.	Conclusie.....	31
6.	Aanbevelingen .....	32
7.	Discussie.....	33
7.1.	Onderzoek .....	33
7.2.	Onderzoek suggesties.....	33
8.	Bibliografie.....	35
Bijlage A	Inschrijfleidraad Inhoudsopgave .....	36
Bijlage B	Inhoud Plan van aanpak .....	38
Bijlage C	BouwteamProces.....	39
Bijlage D	Projectdata .....	40
Bijlage E	Post-hoc Bonferroni test variantieanalyse .....	43
Bijlage F	Boxplot op jaarbasis .....	44
Bijlage G	Gemiddeld beoordelings per Subcriteria 2020 .....	44
Bijlage H	Toetsingskader Kwalitatieve beoordeling .....	45
Bijlage I	Beoordelingsformulier Kwalitatieve stukken .....	46
Bijlage J	Interviewprotocol.....	49
Bijlage K	Interviewresultaten .....	51

## Begrippenlijst

Bouwteam	<i>Een projectgebonden samenwerkingsverband tussen een opdrachtgever en één of meerdere deskundigen die, in gecoördineerd verband samenwerken aan het ontwerp.</i>
Bouwteamovereenkomst	<i>Een overeenkomst voor een samenwerkingsverband waarin de Deelnemers – met behoud van ieders zelfstandigheid en verantwoordelijkheid – samenwerken aan de verkenning en ontwikkeling van het project.</i>
Inschrijffase	<i>Fase in de aanbesteding van een project waarin de opdrachtgever op basis van inschrijvingsvereisten en gunningscriteria beoordeeld welke aannemer de opdracht wordt gegund.</i>
Gunningscriteria	<i>De criteria op basis waarvan de opdrachtgever de inschrijving van verschillende aannemers beoordeeld, voor het aanbesteden van het bouwteam zijn deze vaak niet monetair van aard.</i>
Selectiefase	<i>Fase in de aanbesteding voorafgaand aan de gunningsprocedure, de opdrachtgever selecteert een aantal aannemers die voldoen aan de eisen van het project; om deel te nemen aan de gunningsprocedure.</i>
Traditionele aanbesteding	<i>De opdrachtgever laat in een bestek en tekeningen precies vastleggen wat de gewenste oplossing is, waarna de aannemer dit ontwerp tot uitvoering brengt.</i>
Definitief Ontwerp	<i>Fase in het ontwerpproces dat tot doel heeft een gedetailleerde voorstelling van het uiteindelijke projectresultaat te geven.</i>
Voorlopig Ontwerp	<i>Fase in het ontwerpproces waarin op basis van gegevens die verzameld zijn in de kick-off van het project de eerste ontwerpschetsen worden gemaakt.</i>
Variantieanalyse	<i>'Analysis of Variance' is een analysemethodiek om het gemiddelde van meer dan twee groepen met elkaar te vergelijken.</i>
Semi-structured expert-interview	<i>Een kwalitatieve analysemethode, een interview op basis van een algemene vragen welke ruimte laten voor doorvragen ten behoeve van een meer gedetailleerd antwoord.</i>
Tender	<i>Een procedure waarbij door middel van inschrijving getracht wordt een bepaalde dienst of product te verkrijgen, die op basis van factorenafweging wordt verleend of verstrekt.</i>
Onderhandse aanbesteding	<i>Een variatie op een 'normale tender' waarbij de leverancier van het gevraagde product of dienst enkel op uitnodiging door de opdrachtgever zijn product kan aanbieden.</i>
EMVI-criterium	<i>'Economisch Meest Voordelige Inschrijving' een aanbesteding wordt niet op basis van de laagste prijs gegund, maar op basis van kwaliteit.</i>
Leidraad	<i>Document dat informatie bevat over de aanbestedingsprocedure en de eisen waaraan moet worden voldaan. Hierin komen ook de in te dienen documenten te staan.</i>



Aanbesteedbaar contract	<i>Een contract dat door elke aannemer (die verstand van het soort project heeft) uitgevoerd moet kunnen worden.</i>
Interkwartielafstand	<i>Een maat voor de spreiding van een verdeling, dus de mate waarin de waarden onderling verschillen (middelste 50%).</i>
Subcriteria	<i>De criteria op basis waarvan het beoordelingsteam de kwaliteit van de gunningscriteria vaststelt.</i>
Verklaring model-k	<i>Verklaring dat de inschrijver met zijn inschrijving niet is beïnvloed door een onrechtmatige mededingingsafpraak gemaakt met concurrenten.</i>
Sleutelfunctionaris	<i>Een medewerker die een belangrijke rol speelt of gaat spelen in het bouwteam.</i>
RISMAN-methode	<i>Een methode voor risicomangement ontwikkeld voor projecten, cyclisch.</i>

## Afkortingen

GWV	Grond-, Weg- en Waterbouw
UO	Uitvoeringsontwerp
DO	Definitief Ontwerp
VO	Voorlopig Ontwerp
IQR	Interquartile Range (Interkwartielafstand)
PvA	Plan van aanpak
ANOVA	Analysis of Variance (variantieanalyse)
UEA	Uniform Europees Aanbestedingsdocument
EMVI	Economisch Meest Voordelige Investering
BLVC	Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden
MKB	Midden- en Kleinbedrijf

## 1. Introductie

Hoewel het bouwteam in de periode na de tweede wereldoorlog massaal is toegepast voor huizenbouw verdween het vrijwel volledig, zo ook in de GWW (Cobouw 2020). De financiële crisis uit 2008 en het tekort aan werk zorgde voor een heftige concurrentiestrijd tussen opdrachtnemers. Dit leidde uiteindelijk tot het punt dat opdrachtnemers zich niet meer inschreven voor opdrachten omdat zij niet wilden bouwen voor een te lage prijs, met de financiële risico's van een traditionele aanbesteding (de Leeuw 2018). In de daaropvolgende jaren besloot de werkgroep INN2GWW tot het nader onderzoeken van het samenwerken in bouwteams (Boes 2013a). Dit pilotproject werd goed ontvangen en als geslaagd bestempeld. Mede hierdoor is in de laatste acht jaar het bouwteam langzaam aan een nieuwe opmars bezig.

*Het bouwteam is een projectgebonden samenwerkingsverband tussen een opdrachtgever en één of meerdere deskundigen die, in gecoördineerd verband, samenwerken aan het ontwerp, de engineering van het ontwerp en de bouw (Proviel B.V. 2020).*

Het bouwteam is bij uitstek geschikt voor publieke opdrachtgevers waar intern vaak niet de capaciteit of kennis aanwezig is om zelf de gehele planning en het ontwerp te maken, de expertise van een opdrachtgever kan hieraan bijdragen. Proviel ziet het bouwteam daarom als één van de betere antwoorden op de vragen en eisen die publieke opdrachtgevers hebben met betrekking tot toekomstige ontwikkelingen en de maatschappelijke uitdagingen die hiermee samengaan.

Proviel ondersteund sinds 2016 opdrachtgevers bij bouwteamaanbestedingen, sinds 2018 is er echter een exponentiële groei waar te nemen in het aantal bouwteamaanbestedingen. Deze groei heeft ertoe geleid dat Proviel sinds 2016 in totaal 28 bouwteamaanbestedingen afgerond, waarvan 23 in de laatste drie jaar. Deze enorme toename in populariteit en stijgende vraag vanuit publieke opdrachtgevers benadrukt het belang van ontwikkeling, om ook in de toekomst nog een belangrijke rol te kunnen vervullen in de heropleving van het bouwteam.

### 1.1. Probleemstelling

Voor het aanbesteden van bouwteam heeft Proviel in 2016 een standaard format ontwikkeld welke de basis vormt voor alle bouwteamaanbestedingen sindsdien. De volledige procedure wordt door Proviel samen met elke opdrachtgever uitgezet in een leidraad. Dit leidraad (Bijlage A) bevat een concrete opdrachtomschrijving, procedureplanning, gunningscriteria en beoordelingsstructuur en speelt een belangrijke rol in het gunningsproces.

Hoewel de leidraad sinds 2016 geleidelijk is uitgebreid en doorontwikkeld op basis van ervaring en nieuwe inzichten, is er nooit concreet onderzoek gedaan naar het effect hiervan in de praktijk. Het gebrek aan onderzoek heeft ertoe geleid dat er nu een beperkt inzicht is in hoeverre de leidraad, de gunningscriteria en subcriteria nog actueel zijn. Het ontbreken van adequate kennis en inzichten omtrent de reeds afgeronde projecten, kan ertoe leiden dat het waarborgen van de kwaliteit van de aanbestedingsprocedure voor het bouwteam in de toekomst steeds moeilijker wordt.

*Bij Proviel ontbreekt inzicht in hoeverre de huidige inschrijffase en het daarin toegepaste leidraad, gunningscriteria en subcriteria nog actueel zijn.*

### 1.2. Doelstelling

Het beperkte inzicht in zowel de kwalitatieve als kwantitatieve ontwikkelingen in de inschrijffase, gunningscriteria en de subcriteria, werkt belemmerend op het verder ontwikkelen van de leidraad en de inschrijffase in het geheel. Het doel van dit onderzoek is om de data van de 28 projecten uit de periode 2016 tot en met 2020 te analyseren en vast te stellen hoe actueel de huidige gunningscriteria en subcriteria zijn. Hierdoor wordt duidelijk in welke mate de huidige gunningscriteria en de subcriteria bijdragen aan de

besluitvorming binnen het gunningsproces en in welke mate zij onderscheid kunnen maken in de kwaliteit van de verschillende aanmeldingen van opdrachtnemers.

Daarnaast moet er vastgesteld worden hoe de inschrijffase en de gunningscriteria van Proviel worden ervaren door opdrachtnemers en opdrachtgevers. Kritiek op basis van ervaring kan ontwikkelingen belichten welke in de projectdata van de afgelopen vijf jaar niet aan het licht komen.

*Het doel **van** het onderzoek is om op basis van ontwikkelde inzichten aanbevelingen te maken die mogelijk de kwaliteit van de inschrijffase, de gunningscriteria en de subcriteria kunnen verbeteren.*

*Het doel **in** het onderzoek is Proviel B.V. voorzien van de bouwstenen die nodig zijn voor het (door)ontwikkelen van de gunningscriteria en subcriteria, zodat het onderscheidend vermogen dat zij leveren wordt behouden of kan worden uitgebreid.*

### 1.3. Vraagstelling

Vanuit de probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek vloeit een vraagstuk voort. Ten behoeve van een gestructureerde verslaggeving van de onderzoeksresultaten en het formuleren van een aantal duidelijke kaders voor het onderzoek is dit vraagstuk opgedeeld in een hoofdvraag en een drietal deelvragen. Deze deelvragen dienen ter waarborging van de onderzoekkaders, en dragen bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

***“In welke mate leiden de gunningscriteria en subcriteria bij bouwteamaanbestedingen nog tot onderscheidende inschrijvingen?”***

De drie deelvragen kunnen worden gecategoriseerd op: fasering, effect van de gunningscriteria en de criteria en allerlaatst het perspectief van experts op huidige en toekomstige ontwikkeling.

**1. Welke fases kunnen worden onderscheiden gedurende de inschrijffase van een bouwteam onder begeleiding van Proviel?**

Proviel is slechts één van de adviesbureaus die zich bezighoudt met het aanbesteden van bouwteams. Hoe is de inschrijffase ingericht binnen de procedure die Proviel heeft opgesteld voor bouwteamaanbestedingen. Welke fases zijn hierin het meest belangrijk en hoe worden deze ingevuld.

**2. Wat is het (onderlinge) effect van de gunningscriteria en de subcriteria met betrekking tot het resultaat van de inschrijffase voor de projecten van de afgelopen vijf jaar?**

De gunningscriteria en subcriteria worden gebruikt om vast te stellen welke opdrachtnemer het meest geschikt is om plaatst te nemen in het bouwteam. In welke mate hebben de onderdelen van de gunningscriteria hier in afgelopen vijf jaar aan bijgedragen? Hoe presteren de subcriteria die worden gebruikt om de gunningscriteria te beoordelen, dragen deze vandaag de dag nog steeds bij aan het kunnen onderscheiden van het kwaliteitsverschil tussen inschrijvingen?

**3. Hoe worden de inschrijffase en de gunningscriteria van Proviel door zowel opdrachtgever als -nemer ervaren en hoe kunnen deze worden (door)ontwikkeld in de toekomst?**

Hoe wordt de procedure zoals Proviel deze in 2016 heeft opgesteld ervaren door zowel opdrachtgever als opdrachtnemers? Hebben zij punten van kritiek of inzichten hoe de procedure van Proviel zich verhoudt tot andere procedures binnen de markt. Wat is de (toekomst)visie van deze actoren omtrent de inhoud van inschrijffase, de gunningscriteria en de subcriteria? Moet er rekening gehouden worden met veranderingen die mogelijk van invloed zijn op één of meer van deze onderdelen.

## 1.4. Onderzoekkader

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen en binnen het gestelde tijdsbestek te kunnen afronden wordt het onderzoek beperkt tot de inschrijffase voor het bouwteam. Uit de beschikbare data van de 28 projecten van de periode van 2016 tot en met 2020 wordt enkel de data omtrent de beoordeling van de inschrijvingen gebruikt. Inzichten met betrekking tot de overige fase(s), zoals ontwerp en uitvoering zijn niet relevant voor dit onderzoek en zijn buiten beschouwing gelaten.

## 1.5. Theoretisch Kader

Voor alle bouwprojecten geldt een fasering, het bouwteam kent deze fasering ook maar wijkt af van meer traditionele projecten, doordat de tenderfase plaatsvindt voor de ontwerpfase (van Riggelen 2019). In dit theoretisch kader wordt de fasering van een bouwteamaanbesteding geïnventariseerd. Dit geeft een beter beeld hoe deze opdrachten in de markt worden gezet en hoe de uitvraag is ingericht. Dit hele proces is uiteengezet in Bijlage C en wordt hieronder toegelicht.

### 1.5.1. Voorbereiding

Voordat een opdracht wordt uitgeschreven is het belangrijk om een duidelijk beeld te vormen van hetgeen de opdrachtgever wil laten realiseren. In deze fase worden de (rand)voorwaarden (Figuur 1) gedefinieerd. Dit kunnen technische (rand)voorwaarden of (functionele) uitgangspunten zijn, maar ook zaken zoals duurzaamheid, social return of klimaatadaptie worden hierin vastgelegd (Stichting HoPe 2016). Daarnaast bespreekt Proviel met de opdrachtgever de samenstelling van de bouwteamorganisatie, welke actoren betrokken worden bij het proces en in de beoordeling van de aanmeldingen.



Figuur 1 Elementen in de voorbereidingsfase (Proviel, 2020).

Ook moet er een keuze gemaakt worden of de opdracht openbaar of onderhands wordt aanbesteed. Voor een openbare aanbesteding geldt dat er een selectiefase voorafgaat aan de inschrijffase (Figuur 2). Op basis van al deze gegevens stelt Proviel met de opdrachtgever een leidraad op waarin de procedure wordt vastgelegd. Na het afronden van de voorbereidende fase biedt de opdrachtgever uiteindelijk het project aan op één van de vele online tenderplatformen.

### De leidraad

De leidraad is een zeer compleet document met daarin alle benodigde informatie voor opdrachtnemers, om zich succesvol in te schrijven. Dit heeft betrekking tot de aan te leveren documentatie maar ook de procedureplanning en fatale data. In Bijlage A is de volledige inhoudsopgave voor de leidraad opgenomen, hieruit blijkt dat er onder andere aandacht wordt besteed aan:

- **Beschrijving van de opdracht**  
Toelichting omtrent de projectomgeving en de keuze voor het aanbesteden als bouwteam. De scope van het project wordt omschreven op basis van de probleemstelling, projectkenmerken, projectdoelen, projectdoelstellingen, stakeholders, randvoorwaarden en afbakening.
- **Toelichten van het bouwteam**  
Omschrijft de doelstellingen en taakverdeling voor het bouwteam met betrekking tot het project, met een duidelijke uiteenzetting van de verantwoordelijkheden die de opdrachtgever en opdrachtnemer respectievelijk dragen.
- **Projectkaders**  
Heeft betrekking op tijd en geld. Zowel het taakstellend budget als doorlooptijd zijn mogelijk onderhevig aan de uitkomst van het aanbesteedbaar contract.

- **Procedureplanning en -hoofdlijnen**

Toelichting op de planning van de aanbestedingsprocedure met daaraan verbonden fatale data. Hierin worden ook de kaders van de inschrijffase toegelicht.

- **Aanmelding en inschrijving**

Richt zich op de inhoud van een aanmelding en inschrijving, een opsomming van alle aanmeldings- en inschrijfproducten. Dit betreft algemene-, juridische en kwalitatieve aanmeldings- en inschrijfproducten. Enkel in een openbare aanbesteding is er sprake van aanmelding (selectiefase).

- **Beoordeling**

Hierin wordt toegelicht hoe de opdrachtgever op de gunningscriteria gaat beoordelen en welke eisen er aan elk product wordt gesteld. Het is belangrijk om te voldoen aan conformiteit, om succesvol in te schrijven.

De leidraad vormt de basis voor elke bouwteamaanbesteding door Proviel en waarborgt een zekere mate van consistentie en kwaliteit.

### 1.5.2. Aanbesteding

Dit is de fase waarin Proviel samen met de opdrachtgever zoekt naar de meest geschikte opdrachtnemer om het bouwteamverband aan te gaan. Wanneer er besloten is onderhands aan te besteden wordt er een aantal opdrachtnemers benaderd om zich in te schrijven. Wanneer er openbaar wordt aanbesteed gaat er een selectiefase vooraf aan de inschrijffase (Bijlage C, Figuur 9).

#### *Selectiefase*

Voor de selectiefase in een openbare aanbesteding geldt geen limiet voor het aantal opdrachtnemers dat zich kan aanmelden. Hierin worden opdrachtnemers voornamelijk beoordeeld op basis referentiesprojecten die de competenties en bouwteam ervaring van de opdrachtnemer belichten. De (maximaal) vijf hoogst scorende opdrachtnemers worden vervolgens uitgenodigd om deel te nemen aan de inschrijffase.

#### *Inschrijffase*

De (maximaal) vijf meest bekwame opdrachtnemers die voortvloeien uit de selectiefase, of in het geval van een onderhandse aanbesteding zijn benaderd door de opdrachtgever, mogen deelnemen aan de inschrijffase. Het doel van de inschrijffase is vaststellen welke opdrachtnemer aantoonbaar het meest bij te dragen aan de projectdoelen. Hierbij wordt gekeken naar wie als beste:

- De bouwteamgedachte in kan vullen,
- Reeds bestaande bouwteamervaring binnen dit bouwteam kan inzetten,
- Risico's voor dit project kan minimaliseren, en
- Kansen voor dit project kan identificeren en benutten.

Deze projectdoelen moeten in een drietal kwalitatieve producten verwerkt worden, een: risicodossier, kansendossier en een plan van aanpak. Het beoordelen van deze kwalitatieve stukken gebeurt aan de hand van subcriteria (Bijlage I) door een beoordelingsteam. Hierop volgt een interactief gesprek met de sleutelfunctionarissen van de verschillende opdrachtnemers. Hierin wordt de inhoud van de kwalitatieve producten verder besproken. Op basis hiervan stelt het beoordelingsteam vast in welke mate de sleutelfunctionarissen de opdracht weten te doorgronden en de projectdoelen beheersen.

Op basis van de beoordeling van deze vier gunningscriteria (het risicodossier, het kansendossier, het PvA en het interactieve gesprek) wordt aan elke inschrijving een score verbonden. De opdrachtnemer met de hoogste totaalscore wordt geacht het beste in staat te zijn bij te dragen aan de doelen van het bouwteam en krijgt de bouwteamovereenkomst aangeboden.



Figuur 2 Twee fases van een openbare aanbesteding (Proviel, 2020).

### 1.5.3. Ontwerpfase en realisatie

Nadat uit de aanbestedingsprocedure een opdrachtnemer is voortgevloeid waarmee een bouwteamovereenkomst is gesloten is het bouwteam compleet. Het bouwteam gaat vervolgens aan het werk om in de ontwerpfase samen tot een aanbesteedbaar contract te komen. Dit contract moet door elke opdrachtnemer (die verstand van het soort project heeft) uitgevoerd kunnen worden (Stichting HoPe 2016). De meeste bouwteamovereenkomsten bevatten een afstandsverklaring, waarin geregeld wordt dat de opdrachtnemer aan zijn positie in het bouwteam niet het recht kan ontlenen dat hij het project ook daadwerkelijk kan gaan bouwen (PIANOO 2020). Wanneer de opdrachtnemer heeft voldaan aan de voorwaarden van de bouwteamovereenkomst zal deze in praktijk bijna altijd de opdracht voor het uitvoeren van het ontwerp krijgen. Veel projecten worden nog op basis van een standaard UAV-contract waarbij de opdrachtnemer de verantwoordelijkheid draagt in de uitvoerende fase en de opdrachtgever traditioneler wijs weinig betrokken is (Chao-Duivis 2012). De nauwe samenwerking in het ontwerpproces zorgt ervoor dat de realisatie van het project vrijwel altijd vloeiend verloopt.

## 1.6. Onderzoeksmethodiek

Dit hoofdstuk dient ter discussie van methodologie zoals deze is toegepast in dit onderzoek. Allereerst zal besproken worden welke data er voor dit onderzoek is gebruikt en verzameld. Vervolgens wordt toegelicht welke methodiek is gebruikt om deze data te analyseren.

### 1.6.1. Dataverzameling

Vanuit Proviel zijn voor alle 28 bouwteamprojecten uit de periode 2016 tot en met 2020 de gegevens omtrent de aanbestedingsprocedure beschikbaar gesteld. De leidraad voor elk van de projecten vormt de basis voor veel van het literatuuronderzoek. De (individuele) beoordelingsdata voor alle projecten vormt de basis voor het kwantitatieve onderzoek.

Daarnaast is er data verzameld uit een aantal semigestructureerde interviews met opdrachtnemers en een opdrachtgever (Bijlage K) waarmee Proviel in één of meer bouwteamaanbestedingen heeft samengewerkt. Deze interviews volgde na het statistische onderzoek om eventuele bevindingen uit dit onderzoek te kunnen toetsen aan de opinie van de experts.

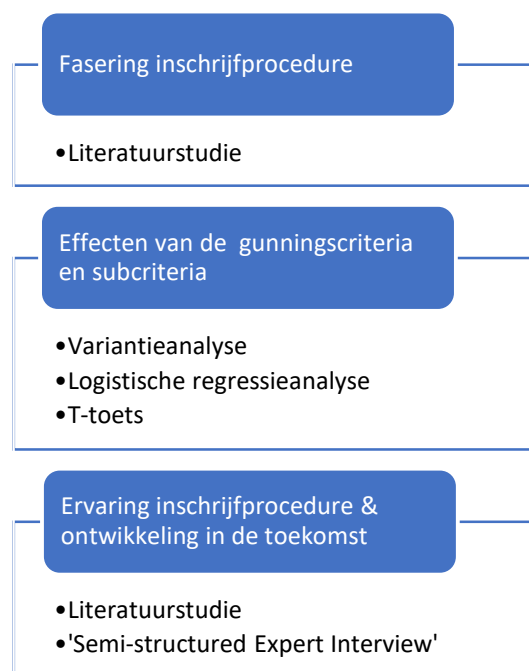
### 1.6.2. Data-analyse

Uit hoofdstuk 1.3 wordt duidelijk dat het onderzoek bestaat uit drie onderdelen. Voor elk van de drie deelvragen wordt hieronder toegelicht welke onderzoeksmethodiek is toegepast om deze deelvragen te beantwoorden (Figuur 3).

#### *Fasering van inschrijfprocedure*

Op basis van een literatuurstudie is in eerste plaats de aanbestedingsprocedure van het bouwteam doorgrond (Bijlage B 39, Figuur 9). De inhoud van dit proces is in het theoretisch kader toegelicht. Binnen dit proces vindt de inschrijffase plaats waar in dit onderzoek de focus op ligt.

In hoofdstuk 2 wordt deze inschrijffase binnen de aanbestedingsprocedure van Proviel doorgrond. Allereerst wordt voor elke fase kort beschreven hoe Proviel hier invulling aan geeft. Daarnaast wordt de inhoud en toepassing van de gunningscriteria en subcriteria doorgrond. Hieruit wordt een duidelijk beeld gevormd over de inhoud en beoordelingsstructuur die Proviel hanteert tijdens het beoordelen van



Figuur 3 Onderzoeksmethodiek per deelvraag

inschrijvingen. Deze kennis vormt de uiteindelijk basis voor de bevindingen en aanbevelingen uit het statistisch onderzoek en de interviews.

#### *Effecten van de gunningscriteria en de subcriteria*

Op basis van de beoordelingsdata van de 28 bouwteamaanbestedingen die Proviel tot en met 2020 heeft uitgevoerd, is door middel van een variantieanalyse en een logistische regressietoets het effect van de gunningscriteria en de subcriteria vastgesteld.

Allereerst is er in hoofdstuk 3.3.1 op basis van de variantieanalyse gekeken naar de vier producten in de gunningscriteria, door vast te stellen hoe de kwaliteit van deze stukken zich onderling verhoudt. Deze verhouding is een goede indicator voor de mate waarin opdrachtnemers in staat bleken invulling te geven aan het risicodossier, kansendossier, PvA en het interactieve gesprek.

Daaropvolgend is er vastgesteld wat het effect van de gunningscriteria is op de uitkomst van de inschrijffase. Opdrachtnemers worden op basis van alle vier producten beoordeeld, waarin de som van deze producten doorslaggevend is voor toekenning van de bouwteamovereenkomst. De logistische regressieanalyse in hoofdstuk 3.3.2 laat het kwantitatieve effect van bovenstaande variabelen op de uitkomst van de inschrijffase zien.

Uiteindelijk wordt er in hoofdstuk 0 Gekeken naar de staat van de criteria in 2020. Met behulp van T-toetsen en aantal plots wordt bekeken wat het onderscheidend vermogen van de criteria is, om vast te stellen of deze nog steeds actueel zijn en een bijdrage leveren aan het beoordelen van de kwaliteit van de inschrijfproducten.

#### *Ervaring en toekomstige ontwikkeling*

De data vanuit de interviews met de opdrachtnemers en de opdrachtgever, is geanalyseerd en teruggebracht tot de kern (Bijlage K). De ervaringen die zij hebben gehad met de procedure van Proviel en hun visie op toekomstige ontwikkeling(en), vormen de basis voor een aantal aanbevelingen omtrent verbeteringen of mogelijke risico's waar Proviel zich voor moet behoeden om de kwaliteit van het proces te behouden.

### 1.7. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de fasering van de inschrijffase binnen de aanbestedingsprocedure van Proviel toegelicht en hoe zij invulling geeft aan het proces waarin de kwaliteit van alle inschrijvingen wordt vastgesteld. Daaropvolgend worden de effecten van de gunningscriteria en subcriteria doorgrond. Hoe ontwikkelt de kwaliteit van de inschrijfproducten zich en welk effect hebben zij in het gunnen van de bouwteamovereenkomst. In hoofdstuk 0 worden uiteindelijk de ervaring van opdrachtnemers en opdrachtgevers besproken in relatie tot de aanbestedingsprocedure van Proviel. Hierin wordt ook dieper ingegaan op de toekomstvisie voor het bouwteam en de gunningscriteria. Ter afsluiting van het rapport een conclusie, aanbevelingen en een korte discussie.

## 2. Fasering van de inschrijffase

De fasering voor de inschrijffase is voor alle projecten van Proviel vastgelegd in de leidraad zoals toegelicht in hoofdstuk 1.5, hierdoor kan de kwaliteit en een gestructureerd verloop worden gewaarborgd.

### 2.1. Uitnodiging

De inschrijffase van de aanbesteding begint met het officieel uitnodigen van de (maximaal) vijf opdrachtnemers. Deze vijf opdrachtnemers kunnen kiezen of zij willen deelnemen aan de inschrijfprocedure. Voor deelname dient elke opdrachtnemer zich aan te melden voor de informatieve sessie op het tenderplatform.

### 2.2. Inlichting

Na het verzenden van de uitnodiging tot inschrijven volgt een informatieve sessie. Deze informatieve sessie dient als toelichting op de leidraad die de opdrachtnemers reeds hebben ontvangen. De opdrachtgever bespreekt hierin met de opdrachtnemers het aan te besteden project. Daaropvolgend krijgen opdrachtnemers de gelegenheid vragen te stellen om eventuele onduidelijkheden en onzekerheden weg te nemen, wat uiteindelijk de kwaliteit van de inschrijving ten goede moet komen.

Er kan gekozen worden voor een individuele vraagstelling waarvoor een goed onderbouwde motivatie nodig is welke door de opdrachtgever kan worden afgewezen, of een openbare vraagstelling welke via de Nota van Inlichten op het tenderplatform wordt gedeeld met alle opdrachtnemers.

Op basis van de inschrijfleidraad, de informatieve sessie en de NVI moeten de opdrachtnemers vervolgens de inschrijfproducten samenstellen. Gedurende deze periode wordt door de opdrachtgever in samenwerking met de adviseur van Proviel B.V. het beoordelingsteam ingelicht over de werking van het beoordelingsproces voor de inschrijffase. Dit beoordelingsteam bestaat uit ter zake kundige beoordelaars die in de voorbereidende fase is samengesteld.

### 2.3. Inschrijven

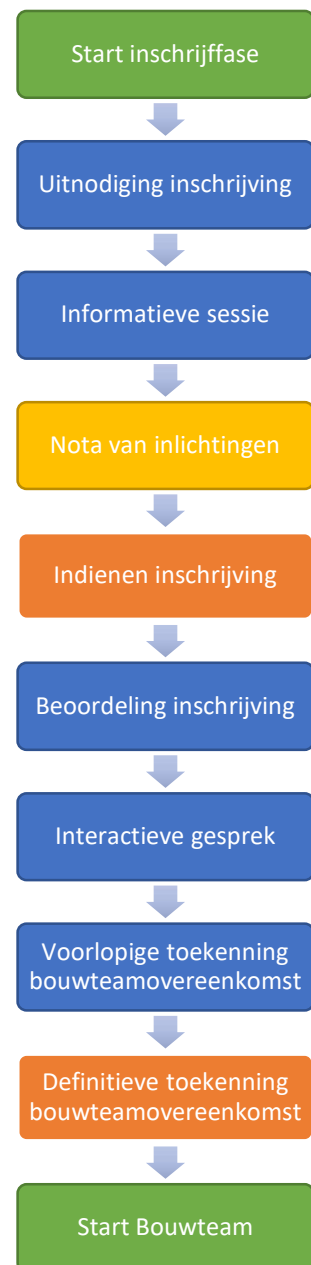
Om zich succesvol in te schrijven dienen opdrachtnemers te voldoen aan een groot aantal eisen die worden gesteld door de opdrachtgever. Alle eisen zijn verwerkt in de inschrijfleidraad. Er wordt hierin onderscheid gemaakt in:

*Algemene en Juridische Inschrijfproducten, welke bestaan uit:*

- UEA
- Verklaring model K
- Overige vereisten...

*Kwalitatieve Inschrijfproducten 1 (anoniem), welke bestaan uit:*

- Risicodossier
- Kansendossier
- Plan van aanpak



Figuur 4 Fasering inschrijfprocedure



*Kwalitatieve Inschrijfproducten 2, welke bestaat uit:*

- Profielschetsen van sleutelfunctionarissen

### 2.3.1. De gunningscriteria

De inhoud van de drie kwalitatieve inschrijfproducten wordt in de inschrijfleidraad toegelicht middels een toetsingskader (Bijlage H). Hierin staat hoe opdrachtnemers invulling dienen te geven aan de inschrijfproducten en hoe deze gekoppeld zijn aan de doelstellingen van de opdrachtgever.

#### *Het risicodossier*

In het risicodossier moeten opdrachtnemers project specifieke opdrachtgeversrisico's identificeren. Op basis van de RISMAN-methode dient de opdrachtnemer de door haar geïdentificeerde (top)risico's te prioriteren en mogelijke beheersmaatregelen toe te lichten, welke onderdeel worden van de inschrijving. Het risicodossier geeft hiermee inzicht in de mate waarin opdrachtnemers de scope en de daaraan verbonden risico's van het project hebben doorgrond. De vereisten voor het risicodossier zijn:

- Maximaal twee of drie (top)risico's identificeren
- Maximaal één A3 pagina
- SMART formuleren

#### *Het kansendossier*

Vergelijkbaar met het risicodossier dienen voor het kansendossier een aantal (top)kansen te worden geïdentificeerd. Het is voor de opdrachtnemers van belang dat de kansen (werkzaamheden) uniek zijn, zodat zij zich hiermee weten te onderscheiden van de concurrentie. Het is uiterst belangrijk dat de door de opdrachtnemer beschreven kansen een toegevoegde waarde hebben, verder worden er geen minimumeisen gesteld. In de toelichting van de kans moet een opdrachtnemer beargumenteren of de gekozen kans binnen het beoogde projectbudget valt en/of voor de gestelde einddatum succesvol uitgevoerd kan worden. De vereisten voor het kansendossier zijn:

- Maximaal twee (top)kansen identificeren
- Maximaal twee A4 pagina's
- SMART formuleren

#### *Het plan van aanpak*

In het Plan van aanpak dient de opdrachtnemer toe te lichten hoe hij de werkzaamheden van het bouwteam gaat inrichten en uitvoeren. Het doel is om de bijdrage aan de projectdoelstellingen te maximaliseren, waaruit een integrale beheersing van de projectscope blijkt. In Bijlage B staan de speerpunten voor het PvA, deze worden in de inschrijfleidraad verwerkt door de opdrachtgever. Deze punten zijn een richtlijn voor opdrachtnemers en hebben betrekking op de projectdoelstellingen die aan bod dienen te komen in het PvA.

Het is belangrijk dat opdrachtnemers in het PvA invulling geven aan 'Sustainable Development Goals' (SDG's), Social Return On Investment (SROI) en de Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie aspecten (BLVC), welke in de leidraad door de opdrachtgever worden toegelicht. De vereisten voor het plan van aanpak:

- Maximaal vier A4 pagina's
- Verwerken van benoemde actiepunten in Bijlage B

#### *Het interactief gesprek*

Het interactieve gesprek dient ter onderbouwing van de bovenstaande kwalitatieve documenten die eerder zijn ingeleverd. In het interactieve gesprek moeten opdrachtnemers hun visie op het project, het integrale bouwteamproces en vervullen van de opdracht uiteenzetten. Daaropvolgend worden

sleutelfunctionarissen op basis van interviewcriteria een aantal vragen gesteld. Uiteindelijk beoordeelt het beoordelingsteam in welke mate de sleutelfunctionarissen de opdracht weten te doorgronden en managen. De vereisten voor het interactieve gesprek:

- Maximaal 20 minuten 'pitch'
- Maximaal 50 minuten interactief gesprek
- Verplichte deelname sleutelfunctionarissen: projectleider en uitvoerder

Deze vier gunningscriteria worden door Proviel bij elke bouwteamaanbesteding toegepast. De kwaliteit van deze producten bepaalt uiteindelijk welke opdrachtnemer plaats mag nemen in het bouwteam.

Voor deze inschrijving geldt een fatale datum, opdrachtnemers dienen voor deze datum de kwalitatieve inschrijfproducten in te leveren om te worden beoordeeld. De profielschets(en) van (minimaal één) sleutelfunctionaris(sen) dient als aanvullende informatie voor de inhoud van het PvA maar is geen onderdeel van de beoordeling hiervan. Deze schets dient ter omschrijving van de sleutelfunctionarissen die deelnemen in het interactieve gesprek. Het interactieve gesprek vindt plaats na het consensusoverleg van het beoordelingsteam, de beoordeling van dit gesprek is wel onderdeel van de totaalscore. De wijze waarop Proviel de gunningscriteria beoordeelt staat hieronder omschreven.

## 2.4. Beoordeling inschrijvingen

De opdrachtverstrekking gebeurt op basis van 'beste prijs – kwaliteitsverhouding' (EMVI). In de bouwteamaanbestedingen van Proviel wordt de kwaliteit van inschrijving vastgesteld aan de hand van een viertal gunningscriteria, het risicodossier, het kansendossier, het plan van aanpak en het interactieve gesprek. Wanneer er is voldaan aan alle eisen omtrent vorm, rechtsgeldigheid en fatale termijnen worden de kwalitatieve documenten inhoudelijk beoordeeld aan de hand van het de subcriteria (Bijlage I). Na de inhoudelijke beoordeling van kwalitatieve documenten volgt het interactieve gesprek met de sleutelfunctionaris(sen) voor elke opdrachtnemer.

### 2.4.1. De subcriteria

De kwaliteit van de gunningscriteria wordt door het beoordelingsteam vastgesteld op basis van beoordelingsformulier (Bijlage I). In dit formulier staan subcriteria die niet project specifiek zijn, dit betekent dat bij alle projecten de beoordeling wordt uitgevoerd op basis van vrijwel dezelfde subcriteria. Het beoordelingsformulier is opgebouwd uit:

#### *Het risicodossier*

De subcriteria voor het risicodossier (Bijlage I, Tabel 12) zijn voornamelijk gericht op de geïdentificeerde risico's de projectscope en daaraan verbonden onzekerheden weet te doorgronden en dus reële risico's zijn. Daarnaast wordt het goed toepassen van de RISMAN-methode en de risicobeheersing op basis van SMART-formulering ook beoordeeld. In totaal zijn er voor het risicodossier vijf subcriteria.

#### *Het kansendossier*

In de beoordeling van het kansendossier wordt er voornamelijk getoetst op de waarde die kansen bijdragen (Bijlage I, Tabel 12). Er wordt gekeken naar in hoeverre er wordt bijgedragen aan de ambities en uitdagingen van de opdrachtgever en aan het maatschappelijk belang, maar ook of de opdrachtgever zich hiermee weet te onderscheiden van de concurrentie. De haalbaarheid van deze kansen wordt voornamelijk getoetst op tijd, geld en kwaliteit, in hoeverre past het binnen het taakstellend budget en projectplanning van de opdrachtgever. In totaal zijn er voor het kansendossier zes subcriteria.

#### *Het plan van aanpak*

Het risicodossier en kansendossier worden beoordeeld aan de hand van respectievelijk vijf en zes subcriteria. Voor het plan van aanpak heeft Proviel sinds 2020 in totaal 29 subcriteria (Bijlage I, Tabel 13) Deze subcriteria zijn onderverdeeld in negen subcategorieën. Deze categorieën sluiten aan op de opsomming in Bijlage B die de opdrachtgever in de leidraad verwerkt. De subcriteria zijn als volgt verdeeld:

- Bouwteamgedachte 5 subcriteria
- Rollen (in het bouwteam) 3 subcriteria
- Proces 4 subcriteria
- Ontwikkelinzet 5 subcriteria
- Verantwoordelijkheid bouwteam 2 subcriteria
- Faseren 3 subcriteria
- Stakeholders en omgeving 2 subcriteria
- Duurzaamheid 3 subcriteria
- BLVC 2 subcriteria

### *Het interactieve gesprek*

In het interactieve gesprek wordt in de subcriteria voornamelijk aandacht besteed aan de sleutelfunctionarissen die de opdrachtnemer naar voren heeft geschoven. Deze sleutelfiguren gaan actief deelnemen aan het bouwteam en worden dus getoetst op de kwaliteiten die zij bezitten maar ook op de connectie met de opdrachtgever en de kennis met betrekken de inhoud en visie van het plan (Bijlage I, Tabel 15). Voor het interactieve gesprek zijn er in totaal vijf subcriteria.

#### 2.4.2. Beoordelingsproces

Om de kwaliteit van de inschrijvingen zo objectief mogelijk te beoordelen heeft Proviel een beoordelingsstructuur opgezet waarin de meerwaarde die geleverd wordt is gekoppeld aan een kwaliteitsscore. Voor elk van de gunningscriteria is op voorhand een maximaal aantal te behalen punten vastgesteld. Voor vrijwel alle projecten geldt de verdeling zoals deze te zien is in onderstaande Tabel 1.

**Tabel 1 Scoreverdeling kwalitatieve stukken & Interactieve gesprek**

<b>Risicodossier</b>	150 punten (bij maximale score)
<b>Kansendossier</b>	250 punten (bij maximale score)
<b>Plan van aanpak</b>	300 punten (bij maximale score)
<b>Interactieve gesprek</b>	300 punten (bij maximale score)
<b>Totaal</b>	<b>1000 punten (bij maximale score)</b>

Het beoordelingsteam bepaalt hoeveel punten er per gunningscriteria worden toegekend. Allereerst beoordelen de leden van het beoordelingsteam afzonderlijk van elkaar de inschrijvingen. Elke subcriteria wordt door de beoordelaar gewaardeerd met een score van 1 tot en met 5, deze score verwijst naar de mate van meerwaarde die geleverd wordt aan de doelstellingen van het project.

Daaropvolgend vindt er een consensusoverleg plaatst met het beoordelingsteam. In dit overleg worden de individuele beoordelingen besproken. Hieruit volgt per gunningscriteria een beoordelingscijfer, wat het gemiddelde is van de cijfers voor de subcriteria. Dit cijfer wordt afgerond naar een rond getal, waaraan een percentage van de totaal haalbare kwaliteitsscore verbonden is. Op basis van dit percentage (Tabel 2) en de gegevens uit Tabel 1 wordt uiteindelijk vastgesteld hoeveel punten een opdrachtnemer scoort voor het risicodossier, het kansendossier en het plan van aanpak.

Tabel 2 Waarderingstabel

Beoordelingscijfer	Waardering	% van maximale Kwaliteitscore
5	Zeer veel meerwaarde	100
4	Aanzienlijke/belangrijke/grote meerwaarde	70
3	Zekere/overtuigende meerwaarde	40
2	Geringe/kleine meerwaarde	20
1	Geen meerwaarde	0

Vb. 'Opdrachtnemer A scoort een 4 voor zijn Kansendossier, op basis van Tabel 1 & **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** betekent dit dat 70% van de maximaal haalbare 250 punten krijgt, dit komt neer op 175 punten voor het Kansendossier.'

### 2.5. Beoordeling interactief gesprek

Na het consensusoverleg wordt met de sleutelfunctionarissen van elke opdrachtnemer een interactief gesprek gevoerd. Hierin dienen zij aan de hand van een pitch de projectvisie, het integrale bouwteamproces, en de realisatie of vervulling van de opdracht in kaart te brengen en toelichten. Daaropvolgend een gesprek waarop aan de hand van het vijftal subcriteria (Bijlage I, Tabel 15) wordt vastgesteld hoe goed zij binnen het bouwteam kunnen passen. Hier wordt op dezelfde wijze als bij de overige gunningscriteria een score vastgesteld.

### 2.6. Gunning van de bouwteamovereenkomst

Na alle interactieve gesprekken met de sleutelfunctionarissen wordt voor elke opdrachtnemer de uiteindelijke totaalscore vastgesteld, dit is de som van alle scores voor de vier gunningscriteria. De bouwteamovereenkomst wordt gegund aan de hoogst scorende opdrachtnemer. Wanneer er sprake is van een gelijke score, is de score die behaald is voor het interactieve gesprek doorslaggevend.

Tussen de toekenning en het ondertekenen van de bouwteamovereenkomst is er zoals te zien is in Bijlage C, Figuur 9 een bezwaarperiode van zeven dagen, dit biedt de overige opdrachtnemers de ruimte om bezwaar te maken tegen het besluit. Na het verstrijken van de bezwaarperiode wordt de bouwteamovereenkomst definitief toegekend en ondertekend, daarna kan het samenwerkingsverband tussen opdrachtgever en opdrachtnemer officieel worden gestart.

*De inschrijffase voor een bouwteamaanbesteding van Proviel kent acht stappen waaraan een datum is verbonden (Figuur 4). Hierin zijn de informatieve sessie, het indienen van de inschrijving en het interactieve gesprek de meest belangrijke fases. De informatieve sessie vormt samen met de leidraad de basis voor elke inschrijving, het aanleveren van de kwalitatieve producten en het interactieve gesprek vormen samen de gunningscriteria en bepalen uiteindelijk welke opdrachtnemer plaatst neemt in het bouwteam.*

### 3. Het effect en de ontwikkeling van de gunningscriteria en subcriteria

Om vast te stellen in welke mate de gunningscriteria en de subcriteria nog actueel zijn wordt er eerst gekeken naar de ontwikkeling van de gunningscriteria en hoe dit is beoordeeld in de afgelopen vijf jaar. Vervolgens wordt gekeken hoe de gunningscriteria zich onderling verhouden en in welke mate zij hebben bijgedragen aan het toekennen van de bouwteamovereenkomst aan een opdrachtnemer.

Uiteindelijk wordt er dieper ingegaan op de criteria die Proviel hanteert in de beoordeling van de gunningscriteria. Dragen deze vandaag de dag nog steeds voldoende aan bij het beoordelen van de kwaliteit van inschrijvingen. Uiteindelijk wordt er dieper ingegaan op de scores per subcriteria, om vast te stellen waar opdrachtnemers beter of slechter op presteren.

Allereerst wordt kort de data besproken die zijn gebruikt voor de statistische analyses, grafieken en plotten.

#### 3.1. Dataset

De kwaliteit van het risicodossier, kansendossier, plan van aanpak en het interactieve gesprek van alle opdrachtnemers wordt door beoordelaars getoetst op basis van subcriteria (hoofdstuk 2.4). Het gemiddelde kwaliteitscijfer dat uit het consensusoverleg van het beoordelingsteam voortvloeit, bepaalt uiteindelijk het scoringspercentage voor elk van de bovenstaande producten.

De behaalde kwaliteitscijfers en de scoringspercentages vormen de basis voor het statistische onderzoek en de analyse van het onderscheidend vermogen voor de subcriteria. Voor de twee statistische analyses is een dataset samengesteld op basis van de beoordelingsgegevens van 28 projecten welke succesvol zijn aanbesteed door Proviel in de periode van 2016 tot en met 2020. Bijlage D Tabel 10 is de dataset welke is samengesteld uit totaal 110 inschrijvingen en bestaat uit:

- Projectjaar
- Project
- Scoringspercentage voor de gunningscriteria
- Scoringspercentage van het totaal
- Afwijzen óf gekozen voor deelname aan het bouwteam

Tabel 3 geeft de beschrijvende statistieken voor de gunningscriteria van alle 28 projecten in de periode 2016 – 2020. In totaal zijn er 110 inschrijvingen, voor het Interview (N = 102) geldt dat er voor project 1 en 25 geen data was omtrent het interactieve gesprek.

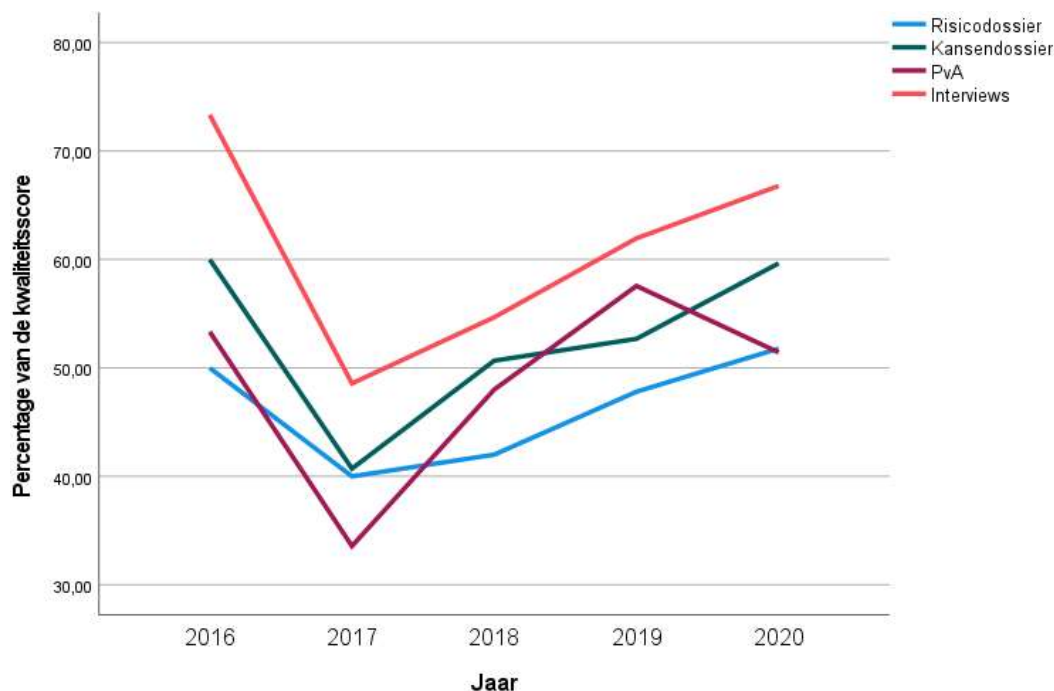
Voor de analyse van de subcriteria, zijn alle individuele beoordelingen van de inschrijvingen uit 2020 tot een dataset verwerkt. Deze dataset vormt de basis voor alle spreidingplots.

**Tabel 3 Beschrijvende statistieken gunningscriteria 2016 - 2020**

	Mean	Std. Deviation	Std. Error	N
Interactief gesprek	58,97	28,21	2,79	102
Kansendossier	50,77	26,76	2,55	110
Plan van aanpak	49,27	24,50	2,34	110
Risicodossier	45,23	21,51	2,05	110
Totaal	50,77	21,63	2,06	110

### 3.2. De ontwikkeling van de gunningscriteria van 2016 - 2020

In Figuur 5 is de gemiddeld behaalde procentuele kwaliteitsscore voor de gunningscriteria op basis van het jaar van aanbesteden uiteengezet. Hieruit blijkt er in 2016 op alle onderdelen van de gunningscriteria in



Figuur 5 Gemiddelde kwaliteitsscore op jaarbasis

verhouding ontzettend hoog wordt gescoord. Uit Bijlage D Tabel 10 blijkt dat er voor 2016 een kleine steekproefomvang. Voor het risicodossier, het kansendossier en het PvA zijn er slechts acht datapunten, voor het interactieve gesprek zijn het slechts 3 datapunten. Daarnaast zijn dit de eerste twee projecten die Proviel op basis het huidige format heeft aanbesteed. Dit kan verklaren waarom de gemiddelde kwaliteitsscores in 2016 zoveel hoger uitvallen.

In de periode vanaf 2017 is er een duidelijke stijgende lijn voor alle onderdelen van de gunningscriteria. Dit betekent dat de producten die opdrachtnemers aanleveren, door het beoordelingsteam hoger worden beoordeeld op kwaliteit. Opmerkelijk is de sterke daling in de waardering van het PvA van 2019 naar 2020.

Tabel 4 De nieuwe waarderingstabel (ingevoerd in 2020)

Beoordelingscijfer	Waardering	% van maximale Kwaliteitsscore
5	Zeer veel meerwaarde	100
4	Aanzienlijke/belangrijke/grote meerwaarde	(Voorheen 70) 75
3	Zekere/overtuigende meerwaarde	(Voorheen 40) 50
2	Geringe/kleine meerwaarde	(Voorheen 20) 25
1	Niet/nauwelijks meerwaarde	0

Proviel heeft in 2020 de subcriteria (Bijlage I, Tabel 13 en Tabel 14) voor het beoordelen van het PvA uitgebreid en geherstructureerd. Dit verklaart echter niet daling van het gemiddelde kwaliteitsscijfer voor

het PvA, omdat opdrachtnemers gemiddeld hoger scoorde voor het PvA op basis van de nieuwe subcriteria (53% ten opzichte van 48% voor de beoordeling met de oude subcriteria). Voor de laatste twee projecten uit 2020 project 27 en 28 (Bijlage D) geldt dat Proviel de waarderingstabel heeft geüpdatet. Het percentage van de kwaliteitsscore die gekoppeld is aan het beoordelingscijfer in Tabel 2 is meer gelijkmatig verdeeld in Tabel 4.

### 3.2.1. De kwaliteitsscoreverdeling voor de gunningscriteria op jaarbasis

In Bijlage F Figuur 10 is de verdeling van de behaalde scoringspercentages binnen de gunningscriteria uitgezet tegen het jaar van aanbesteden. Hieruit blijkt dat de interkwartielafstand (IQR) voor zowel het risicodossier als het interactieve gesprek is gekrompen. Dit betekent dat de spreiding van behaalde kwaliteitsbeoordeling is afgenomen. De grootte van het totale bereik blijft onveranderd, waardoor opdrachtnemers die hoog scoren zich nog steeds weten te onderscheiden.

Voor het kansendossier neemt zowel het IQR als totale bereik toe waardoor het onderscheidend vermogen is toegenomen. Opdrachtnemers bleken in de eerste jaren meer moeite te hebben om projectkansen te identificeren. Daarnaast is het aantal kansen dat Proviel en opdrachtgever vraagt te identificeren gedaald, waar dit in de eerste jaren vijf kansen waren is het nu veelal drie.

Voor het PvA geldt dat opdrachtnemers dat het totale bereik en IQR vrijwel onveranderd blijft, hoewel de algehele kwaliteit van het PvA is gestegen blijft de spreiding van de kwaliteit vrijwel gelijk.

*De gemiddelde kwaliteit van de inschrijvingen is in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Voor alle gunningscriteria geldt dat er een stijgende lijn is waar te nemen in de beoordeling sinds 2017. Het aanbesteden van bouwteams was voor Proviel, de opdrachtnemers en opdrachtgevers een vrij nieuwe ervaring in 2016. In deze vijf jaar waren er meerdere opdrachtnemers die zich regelmatig aanmeldde voor de bouwteamaanbestedingen van Proviel. Hierdoor hebben zij ervaring opgebouwd met bouwteamaanbestedingen en het format dat Proviel hiervoor heeft ontwikkeld. Dit zou ertoe hebben kunnen geleid dat de gemiddelde kwaliteit van de gunningscriteria toenam, omdat alle actoren in 2020 meer ervaring hebben met het beoordelingsproces, leidraad en de verwachtingen die daaraan verbonden zijn.*

## 3.3. Het effect van de gunningscriteria

Het belang van de gunningscriteria en de subcriteria is dat zij zo goed mogelijk bijdragen aan het maken van onderscheid in de kwaliteit per product. De mate waarin onderscheid gemaakt kan worden draagt bij aan de zekerheid waarmee gezegd kan worden de meest geschikte opdrachtnemer als bouwteam partner wordt geselecteerd. Allereerst wordt het onderlinge kwaliteitsverschil van de gunningscriteria vastgesteld. Op basis van deze kennis kan bepaald worden wat het effect van de gunningscriteria is op de uitkomst van de inschrijffasen. Hiervoor is er vanuit alle afzonderlijke projectdata één enkele dataset gecreëerd.

### 3.3.1. Onderlinge verhoudingen van de gunningscriteria

In Tabel 3 is er een duidelijk verschil in de gemiddelde kwaliteitsscore van de gunningscriteria. Opdrachtnemers scoorden gemiddeld hoger tijdens het interactieve gesprek en scoorde gemiddeld lager voor het risicodossier. Om vast te stellen of opdrachtnemers significant hogere kwaliteitsscores behaalde voor één of meer van de onderdelen uit de gunningscriteria is de dataset getoetst op basis van een variantieanalyse. De resultaten van deze variantieanalyse zijn vervolgens getoetst met een Bonferroni-test om vast te stellen voor welke onderdelen van de gunningscriteria geldt dat zij significant slechter of beter zijn beoordeeld.

#### Resultaten

Om te kunnen concluderen of de waargenomen verschillen in de scoringspercentages ook statistisch betrouwbaar is er gekeken naar de resultaten van de variantieanalyse. Hieruit blijkt dat er een significant verschil is waargenomen in behaalde scoringspercentages voor de onderdelen van de gunningscriteria [ $F=5,79, p = 0,001 (<0,05)$ ].

Tabel 5 Levene's Test resultaten

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Based on Mean	5,79	3	428	0,001
Based on Median	3,38	3	428	0,018
Based on Trimmed Mean	5,92	3	428	0,001

Uit Bijlage D Tabel 11 de Bonferroni-test resultaten blijkt dat er in een significant verschil is in het gemiddelde scoringspercentage voor het Interactieve gesprek [ $\mu = 58,97$ ,  $SD = 28,21$ ] in verhouding tot het Plan van aanpak [ $p = 0,033 (<0,05)$ ] en het risicodossier [ $p = 0,001 (<0,05)$ ].

*Het interactieve gesprek met de opdrachtnemer wordt door het beoordelingsteam van hogere kwaliteit geacht dan het risicodossier en het plan van aanpak. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat opdrachtnemers in het interactieve gesprek meer ruimte hebben om zaken toe te lichten of nader te verklaren. Waardoor de inhoud van de inschrijfproducten misschien duidelijker wordt voor het beoordelingsteam.*

### 3.3.2. Het effect van de gunningscriteria op de uitkomst van de inschrijffase

De onderlinge verhouding van de gunningscriteria is vastgesteld, waardoor er een duidelijker beeld is van de kwaliteit van de gunningscriteria en waarop opdrachtnemers beter of slechter scoorden. De in verhouding hogere waardering voor het interactieve gesprek betekent niet direct dat deze ook het meest doorslaggevend is het gunningsproces. Om vast te stellen of één of meer van de producten doorslaggevend zijn geweest in de besluitvorming, omtrent de toekenning van de bouwteamovereenkomst, wordt gebruik gemaakt van een logistische regressieanalyse.

Aan de hand van deze logistische regressieanalyse kan worden vastgesteld of het risicodossier, het kansendossier, het plan van aanpak en/of het interactieve gesprek statistisch gezien doorslaggevend zijn geweest in het toekennen van de bouwteamovereenkomst. Voor deze analyse geldt het toekennen of afwijzen van een opdrachtnemer als dichotome uitkomstvariabele en de behaalde scoringspercentages voor het risicodossier, kansendossier, PvA en het interactieve gesprek als verklarende variabelen.

Dit model wordt vervolgens getoetst op basis van projectclusters. De in totaal 110 inschrijvingen zijn niet compleet onafhankelijk maar in groepen van twee tot vijf verbonden per project. Met deze clustering wordt gekeken of de resultaten statistisch meer betrouwbaar gemaakt kunnen worden.



## Resultaten

### Het effect van de gunningscriteria zonder projectcluster

Tabel 6 toont de resultaten van de eerste stap van de logistische regressieanalyse. Hieruit blijkt dat het interactieve gesprek de enige significante voorspeller is voor het toekennen van de bouwteamovereenkomst [ $Wald = 8,60$   $p = 0,001$  ( $< 0,05$ )]. Voor het Risicodossier, Kansendossier en Plan van aanpak geldt dat bij een 95% betrouwbaarheidsinterval deze geen significante voorspellers zijn.

Tabel 6 Logistische regressieanalyse voor de vier gunningscriteria

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP (B)	
Risicodossier	0,019	0,017	1,259	1	0,262	1,019	0,986	1,053
Kansendossier	0,028	0,014	3,766	1	0,052	1,029	1,000	1,058
PvA	0,015	0,017	0,760	1	0,383	1,015	0,982	1,049
Interactief gesprek	0,046	0,016	8,598	1	0,003	1,047	1,015	1,080
Constant	-7,809	1,549	25,402	1	0,000	,000		

### Het effect van de gunningscriteria met projectclusters

Per project krijgt slechts één opdrachtnemer de bouwteamovereenkomst aangeboden. Om vast te stellen of dit ook effect heeft worden de resultaten uit

Tabel 6 getoetst door in de regressieanalyse rekening te houden met de projectclusters.

Het model zonder projectclusters had een gemiddeld correct voorspellingspercentage van 81,4%, voor het model met de correctie voor projecten is dit gestegen 86,3%. Een toename van bijna 5% in het voorspellingspercentage bevestigt dat het corrigeren voor projectclusters leidt tot een statistisch meer betrouwbaar resultaat.

Tabel 7 Logistische regressieanalyse voor de vier gunningscriteria met projectcluster correctie

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C.I. for EXP (B)	
Risicodossier	0,024	0,018	1,834	1	0,176	1,024	0,989	1,060
Kansendossier	0,028	0,015	3,469	1	0,063	1,029	0,999	1,059
PvA	0,022	0,018	1,489	1	0,222	1,022	0,987	1,059
Interactief gesprek	0,049	0,016	9,728	1	0,002	1,050	1,018	1,082
Project	-0,080	0,046	2,929	1	0,087	0,924	0,843	1,012
Constant	-7,570	1,617	21,908	1	0,000	,001		

Uit Tabel 7 blijkt dat na een correctie voor de projectclusters het interactieve gesprek nog steeds de enige significante voorspeller blijft voor het toegekend krijgen van de bouwteamovereenkomst [ $Wald = 9,73$  ,  $p = 0,002$  ( $< 0,05$ )]. De 'odds ratio' (OR) voor het Interview is 1,050 dit betekent dat voor elk procent stijging in de kwaliteitsscore behaald voor het interactieve gesprek, de kans op toegekend krijgen van de bouwteamovereenkomst toeneemt met een factor 1,050.

Vb. 'Voor een opdrachtnemer die voor het interactieve gesprek 75% van de kwaliteitsscore ontving had ( $1,05^{50} =$ ) 11,48 keer meer kans om de bouwteamovereenkomst te mogen ondertekenen, ten opzichte van een opdrachtnemer die slechts 25% behaalde.'

Het interactieve gesprek met de opdrachtnemer blijkt voor de 28 projecten in de periode van 2016 tot en met 2020 de enige betrouwbare voorspeller voor het toekennen van de bouwteamovereenkomst. Het interactieve gesprek dient ter ondersteuning van het risicodossier, het kansendossier en het plan van aanpak. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een hoge score voor het interactieve gesprek vaak betekent dat een opdrachtnemer de opdracht goed heeft doorgrond en de overige inschrijfproducten een zekere mate van kwaliteit hebben. Daardoor worden ze door de opdrachtgever eerder beschouwd als een goede partner in het samenwerkingsverband.

### 3.4. De kwaliteitsscoreverdeling van de subcriteria

Vastgesteld is hoe de gunningscriteria zich hebben ontwikkeld in de afgelopen jaren, welk verschil er is in kwaliteit en wat het effect is op de uitkomst van de inschrijfphase. De toename in de kwaliteit van de gunningscriteria betekent dat opdrachtnemers hoger scoren op de subcriteria waaraan de gunningscriteria worden getoetst. Om vast te kunnen stellen of de huidige subcriteria nog steeds actueel zijn, wordt er gekeken naar de beoordelingsdata uit 2020. Op basis hiervan kan worden vastgesteld of er nog voldoende ruimte is in de beoordeling van de subcriteria waardoor het risicodossier, kansendossier of het PvA ook een betrouwbare voorspeller kunnen worden in toekomstige projecten.

Allereerst wordt er gekeken naar de gemiddelde behaalde scores per subcriteria (Bijlage G, Figuur 11) en hoe deze zich onderling verhouden.

#### 3.4.1. Onderlinge verhoudingen van de subcriteria

In Tabel 8 is te zien dat in 2020 de gemiddelde waardering van de individuele beoordelaars voor het risicodossier, kansendossier en het PvA weinig afwijken. Opmerkelijk is het minimum voor het risicodossier en het PvA waar opdrachtnemers voor sommige subcriteria in verhouding beduidend slechter scoren.

Tabel 8 Beschrijvende statistieken van de subcriteria voor projecten in 2020

	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	N
Risicodossier	3,14	0,25	2,70	3,34	5
Kansendossier	3,35	0,14	3,13	3,54	6
Plan van aanpak	3,19	0,28	2,38	3,49	23

Uit Bijlage G, Figuur 11 blijkt dat op de subcriteria:

**(r2)** 'Is er aandacht voor wie risicodragers is? Initieel en na beheersing? Blijkt er 'samendragen' uit?'

**(p1l)** 'In hoeverre heeft inschrijver oog voor de interne procedures en besluitvormingsprocessen van OG?'

**(p1p)** 'In hoeverre weet inschrijver de bouwteamgedachte door te zetten in de realisatiefase? En naar de overdracht naar beheer? In hoeverre is hij wat dat betreft concreet in z'n toezeggingen?'

Beduidend slechter wordt gescoord. In vergelijking met de rest van de subcriteria voor het risicodossier en PvA respectievelijk. Voor het subcriteria van het risicodossier blijkt dat [ $t(4) = 3,94, p = 0,017 (<0,05)$ ] dat opdrachtgevers hier significant slechter op scoren. Voor beide subcriteria van het PvA geldt dat deze ook significant lager zijn beoordeeld [ $t(22) = 13,919, p = 0,001 (<0,05)$ ] (Tabel 9).

Tabel 9 t-toets subcriteria p1l &amp; p1p

Subcriteria	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval	
r2	3,939	4	0,0017	0,526	0,155	0,896
p1l	13,919	22	0,000	0,805	0,685	0,926
p1p	13,919	22	0,000	0,805	0,685	0,926

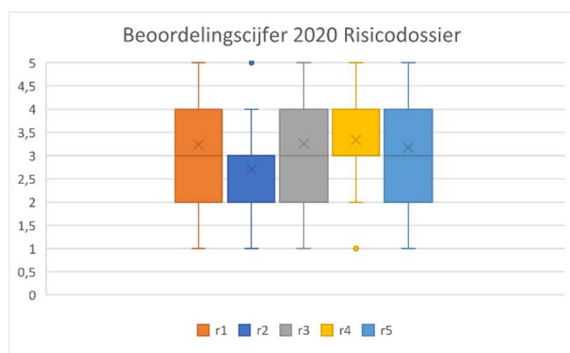
Oprachtnemers blijken risico's beter te identificeren dan vijf jaar geleden, maar weten in het beheersen en dragen van risico's niet altijd het samenwerkingsprincipe van het bouwteam goed te realiseren. Dit blijkt ook uit het plan van aanpak waarin opdrachtnemers de bouwteamgedachte of samenwerkingsverband voornamelijk invulling geven aan het aanbestedbaar contract.

Voor bovenstaande drie subcriteria betekent in het bijzonder dat er ruimte is om beter te scoren. Wanneer we kijken naar Bijlage G, Figuur 11 geldt voor alle subcriteria voor het risicodossier, het kansendossier en het PvA nog voldoende ruimte is om hoger te scoren. Waardoor deze mogelijke betrouwbare voorspellers worden voor het toekennen van de bouwteamovereenkomst.

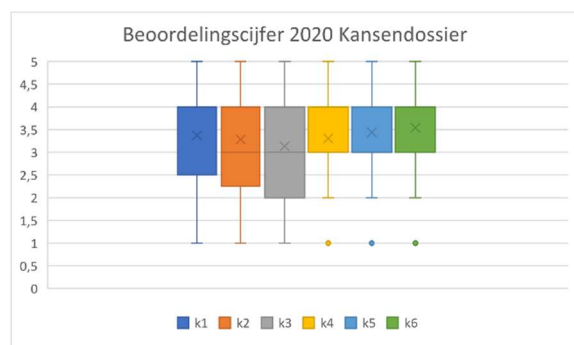
### 3.4.2. Het onderscheidend vermogen van de subcriteria

Voor de subcriteria blijft het belangrijk dat er tussen inschrijvingen onderscheid is waar te nemen in de behaalde scores. Wanneer dit onderscheid verdwijnt, verliest het subcriteria zijn kracht om het kwaliteitsverschil tussen inschrijfproducten van verschillende opdrachtnemers aan te tonen.

Om vast te stellen in welke mate dit onderscheid nog is waar te nemen bij de projecten die zijn aanbesteed in 2020 zijn de verdelingsplots in Figuur 6, Figuur 7 en Figuur 8 gemaakt. Voor het PvA is hier uitgegaan van de oude opmaak (Bijlage I, Tabel 14) omdat deze voor de meeste projecten in 2020 nog van toepassing was.



Figuur 6 beoordelingscijferverdeling van het Risicodossier voor alle inschrijven in 2020

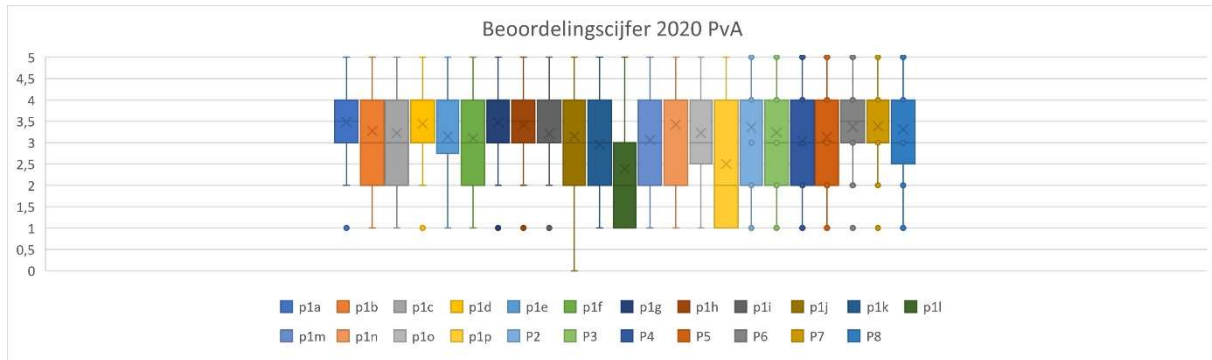


Figuur 7 beoordelingscijferverdeling van het Kansendossier voor alle inschrijvingen in 2020

Voor de subcriteria: r4, k4, k5, k6, p1a, p1d, p1g, p1h, p1i, p6 en p7 blijkt uit de drie verdelingsplots dat zowel het totaalbereik als het IQR beduidend kleiner is dan bij de overige subcriteria. Wanneer we deze vergelijken met de gemiddelde beoordelingsscore in Bijlage G, Figuur 11 blijkt dat deze subcriteria niet allemaal beduidend hoger zijn beoordeeld. Wat betekent dat het onderscheidend vermogen dat deze subcriteria leveren in verhouding lager ligt dan bij de subcriteria met een meer standaardverdeling, omdat de beoordeling in verhouding dichter bij elkaar liggen. Er is bij alle subcriteria echter nog voldoende ruimte in het bereik voor groei in positieve zin. Waardoor voor alle drie de inschrijfproducten geldt dat er de mogelijk is dat deze ook doorslaggevend kunnen zijn.

Het afnemen van het onderscheiden vermogen bevestigt wel dat een groter aandeel van de opdrachtnemers in 2020 in staat is gebleken betere kansen te identificeren die daadwerkelijk een (maatschappelijke) bijdrage leveren aan de doelen en ambities van de opdrachtgevers.

Voor het plan van aanpak geldt dat de meeste opdrachtnemers tegenwoordig beter weten in te spelen op het belang van een sterk samenwerkingsverband en het beheersen van de kernwaarden voor een bouwteam. Daarnaast blijken ze allen kundig genoeg om de scope van het project helder voor ogen te krijgen. Opdrachtnemers moeten zich dus voornamelijk weten te onderscheiden op basis van de overige subcriteria.



Figuur 8 beoordelingscijferverdeling van het Plan van aanpak voor alle inschrijven in 2020

Voor alle subcriteria geldt dat deze tot op zekere hoogte nog steeds 'actueel' zijn wat betekent dat er in het bereik van de beoordelingen nog voldoende ruimte is voor een kwaliteitstoename. Dit biedt de ruimte aan het risicodossier, kansendossier en het PvA om betrouwbare voorspellers te worden voor het toekennen van de bouwteamovereenkomst bij toekomstige projecten.

Er kan een duidelijk onderscheid gemaakt worden in subcriteria waar het kwaliteitsverschil onderling beduidend lager ligt. Bij de rest van de criteria. Een mogelijke verklaring hiervoor zijn de opvattingen van het beoordelingsteam. De kritieke waarden en grote verschillen waargenomen tussen individuele beoordelingen, kunnen een indicatie zijn dat subcriteria anders worden geïnterpreteerd door beoordelaars. Het consensusoverleg uit het format van Proviel zorgt ervoor dat deze verschillen worden besproken, om zo met het gehele beoordelingsteam tot een gezamenlijke eindbeoordeling te komen.

## 4. De ervaringen en toekomstvisie van experts

In hoofdstuk 2 is er gekeken naar de fasering van de inschrijfprocedure. Daaropvolgend zijn de onderlinge verhoudingen en het effect van zowel de gunningscriteria als de subcriteria onderzocht. Hoe de procedure wordt ervaren door de opdrachtgever en opdrachtnemers is eveneens van belang. In een drietal interviews is er met twee sleutelfunctionarissen vanuit de kant van de opdrachtnemer en een projectleider vanuit de kant van opdrachtgevers gesproken. In Bijlage K is een beknopte uitwerking van het drietal interviews te vinden. De informatie uit deze interviews is hieronder uitgewerkt.

### 4.1. Ervaringen met de gunningscriteria

De gunningscriteria zoals Proviel die toepast waarin opdrachtnemers een risicodossier, kansendossier en Plan van aanpak dienen aan te leveren wordt door alle partijen zeer positief beoordeeld. De opdrachtnemers benadrukken wel het belang van de reductie in het aantal risico's en kansen dat zij moeten identificeren. In verleden verwachtte de opdrachtnemer te veel risico's en unieke kansen waardoor het voor opdrachtnemers zeer moeilijk tot onmogelijk was zich te onderscheiden van de concurrentie. Nu worden zij gedwongen keuzes te maken. Vanuit de opdrachtgever werd het hogere aantal risico's juist wel gewaardeerd doordat er vaker een meer raakvlak was met die zijzelf hadden geïdentificeerd, maar toont begrip voor de reductie.

Het PvA en interactieve gesprek benadrukken volgens de opdrachtnemers het belang van het samenwerkingsverband in het bouwteam, omdat deze gezamenlijk voor 60% van de totale score meetellen. De eisen omtrent de omvang van het PvA zijn zeer strikt. Bij grotere projecten leidt dit bij opdrachtnemers soms tot gedwongen schrappen van relevante informatie uit het PvA. Waardoor de kwaliteit soms lager is dan wanneer er geen beperkende eis zou bestaan voor de omvang van het plan van aanpak.

Bouwteamaanbestedingen wijken af van een normale EMVI-aanbesteding doordat samenwerking een belangrijk onderdeel is van het gunningsproces. Dit is volgens opdrachtnemers ook het thema dat centraal zou moeten staan in een bouwteam. Proviel benadrukt het belang van samenwerken goed in zowel de inhoud, als de weging van het PvA en het interactieve gesprek. In projecten waarbij Proviel niet is betrokken wordt het belang van samenwerken niet altijd benadrukt. Men richt zich meer op, *'Hoe kunnen we risico's voorkomen in plaats van, hoe kunnen we samenwerken om risico's te voorkomen'*.

### 4.2. Beheersen en ontwikkelen in de toekomst

Alle partijen zijn enthousiast over het standaard format van Proviel en hoe zij hier invulling aan geeft. Het standaard format van Proviel wordt gezien als het schoolvoorbeeld, maar er is altijd ruimte voor verbetering. Daarnaast is het belangrijk om het huidige proces te beheren om de hoge kwaliteit die het nu heeft, te behouden.

#### 4.2.1. Budget

Hoewel budget in de besluitvorming geen hoofdrol speelt is het vaak wel een projectrisico. De kostenraming van de opdrachtgever bepaalt het plafondbudget voor het project en heeft effect op de kansen die opdrachtnemers kunnen aandragen. Het plafondbudget wordt vaak opgesteld vanuit een raming voor een 'normale' aanbesteding, waardoor opdrachtnemers terughoudend zijn in het identificeren van kansen omdat hier geen ruimte voor is binnen het budget. Door het plafondbudget uit te breiden, of budgetoverschrijding voor unieke kansen toe te laten, kan er ruimte voor meer unieke kansen worden gecreëerd. Publieke aanbesteders zijn steeds meer uitgesproken over duurzaam en klimaatneutraal investeren, maar moeten inzien dat hier ook hogere kosten aan zijn verbonden.

Daarnaast ontbreekt bij opdrachtnemers vaak het inzicht met betrekking tot de totstandkoming van het plafondbudget bij opdrachtgevers, omdat opdrachtgevers huiverig zijn om deze kostenraming te delen. Dit sluit niet aan op het transparantieprincipe van het bouwteam en zou juist kunnen bijdragen aan een kwalitatief betere inschrijving van opdrachtnemers.

#### 4.2.2. Gunningscriteria

Zowel de opdrachtnemers als de opdrachtgever kunnen zich goed vinden in de scoreverdeling voor de gunningscriteria. Het PvA zou echter zwaarder moeten/kunnen wegen dan het interactieve gesprek, omdat deze afhankelijk is van de capaciteiten van de sleutelfunctionarissen. Hoewel een projectleider bij uitstek geschikt is voor het bouwteam hoeft deze niet altijd goed te zijn in het 'presenteren'. Het toevoegen van de 'pitch' opent de deur voor opdrachtnemers om niet het beste sleutelfunctionarissen voor het project naar voren te schuiven, maar de sleutelfiguur wat het beste in staat is om een project te pitchen.

Het aantal risico's en kansen dat opdrachtnemers mogen identificeren moet niet verder beperkt worden. Uit ervaring blijkt dat bij projecten waar de opdrachtnemers slechts twee risico's mogen identificeren, zij moeite hebben deze aan te sluiten op de visie van de opdrachtgever. Vooral wanneer opdrachtgevers voor het eerst een bouwteam aanbesteden, of wanneer opdrachtnemers niet eerder met deze opdrachtgever hebben samengewerkt zal dit probleem zich sneller voordoen.

#### 4.2.3. Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid moeten opdrachtgevers niet te specifiek uitvragen. Door hier minder specifiek op te sturen, kunnen meer of nieuwe kansen ontstaan uit de innovatie bij opdrachtnemers zelf. Daarnaast kan er meer specifiek onderscheid gemaakt worden tussen aanleg en beheer op gebied van duurzaamheid. Vooral op het gebied van beheer kan er veel worden gewonnen met betrekking tot duurzaamheid, omdat dit een veel langere periode beslaat. Opdrachtgevers zouden hiervoor de afdeling beheer meer moeten betrekken in het proces. Door hier ook in de subcriteria onderscheid in te maken kan Proviel met de opdrachtgever een beter onderscheid maken in de kansen die opdrachtnemers identificeren.

Duurzaamheidsdoelen gaan vaak gepaard met een significante investering. Er kan daarom veel profijt gehaald worden door meer gebiedsgerichte of programmatische contractvormen op het bouwteam toe te passen, waar opdrachtnemers zich nu nog vaak beperken tot contracten op kleinere projectbasis. Wanneer men meerdere jaren betrokken is bij een opdracht of gebied, is er meer budget en dat geeft de ruimte om grotere kansen op het gebied van duurzaamheid te realiseren. Dit betekent dat deze kansen financieel gezien eerder en/of beter kunnen worden behaald. Daarnaast wordt er door zowel de opdrachtgever als -nemer tijd en geld bespaard door niet meermaals te moeten plannen, aanbesteden en inschrijven.

*Zowel de leidraad als de gunningscriteria van Proviel worden zeer goed beoordeeld door de opdrachtgever en de opdrachtnemers en worden gezien als het schoolvoorbeeld.*

*Op het gebied van duurzaamheid valt in de toekomst veel winst te boeken door het bouwteamprincipe te combineren met nieuwe contractvormen voor grotere of langdurige projecten. Het belangrijkste blijft dat publieke opdrachtgevers bereid moeten zijn om te extra te investeren, daardoor hoeven opdrachtnemers ook minder conservatief te zijn in het identificeren van kansen.*

*Daarnaast kan er vanuit de opdrachtgever en Proviel meer transparant gehandeld worden, waardoor opdrachtnemers de projectscope en -doelen beter kunnen doorgronden. Dit resulteert in een product van hogere kwaliteit.*

## 5. Conclusie

In dit onderzoek zijn de 28 bouwteamaanbestedingen uit de periode van 2016 tot en met 2020 onderzocht om vast te stellen hoe actueel de gunningscriteria en de beoordelingsstructuur na vijf jaar nog zijn. Hieruit volgde de onderzoeksvraag: ***“In welke mate leiden de gunningscriteria en subcriteria bij bouwteamaanbestedingen nog tot onderscheidende inschrijvingen?”***

Voor het beoordelen van alle inschrijvingen op basis van kwaliteit heeft Proviel in 2016 een standaard format ontwikkeld dat als basis dient voor elk leidraad. De bouwteamovereenkomst wordt gegund op basis van vier gunningscriteria welke aan de hand van subcriteria worden getoetst op de mate waarmee zij meerwaarde leveren aan het project. Om dit zo objectief mogelijk te doen is hier een puntensysteem aan gekoppeld.

Hoewel de inhoud van de gunningscriteria in grote lijnen gelijk bleven, zijn de eisen met betrekking tot de inhoud uitgebreid en aangescherpt. Voor de subcriteria geldt dat deze sinds 2018 afgezien van het Plan van aanpak vrijwel gelijk zijn gebleven. In 2020 heeft Proviel de subcriteria voor het Plan van aanpak op basis van negen categorieën geherstructureerd en uitgebreid met vijf nieuwe subcriteria, hieruit blijkt dat duurzaamheid een steeds belangrijkere rol gaat spelen.

Voor alle vier de gunningscriteria geldt dat er in de periode van 2017 tot en met 2020 elk jaar gemiddeld een hogere kwaliteitsscore is behaald. Opdrachtnemers behaalde een beduidend hogere kwaliteitsscore voor het interactieve gesprek in verhouding tot de overige gunningscriteria. Daarnaast bleek dat wanneer een opdrachtnemer de hoogste score voor het interactieve gesprek behaalde zij in de meeste gevallen ook de bouwteamovereenkomst toegekend kreeg. Dit betekent dat het interactieve gesprek de enige betrouwbare voorspeller was voor de bouwteamaanbestedingen in de laatste vijf jaar. Een analyse van subcriteria toont aan dat er in het risicodossier, kansendossier en het plan van aanpak nog ruimte is in het beoordelingsbereik om ook een betrouwbare voorspeller te worden.

De ruimte in beoordelingsbereik en de hoogte van de behaalde kwaliteitsscores toont aan dat voor zowel de gunningscriteria als de subcriteria geldt dat deze nog actueel zijn. Dit betekent dat er voldoende ruimte is voor opdrachtnemers om zich te onderscheiden in de inschrijving. Doordat Proviel de subcriteria algemeen geformuleerd heeft en er voldoende ruimte is voor opdrachtnemers om zich te onderscheiden, betekent dat Proviel niet genoodzaakt is om de subcriteria inhoudelijke door te ontwikkelen. Dit geldt ook voor de vier huidige gunningscriteria. Proviel heeft een toekomstbestendig standaard format opgezet, die door zowel opdrachtnemers als opdrachtgevers op waarde wordt geschat.

## 6. Aanbevelingen

Wanneer Proviel in de toekomst het onderscheidend vermogen nog beter wil kunnen waarborgen of uitbreiden, kan zij zich richten op de beoordelingsstructuur. Allereerst kan er meer gevarieerd worden met de wegingsfactoren van subcriteria. Door de wegingsfactoren van subcriteria op projectbasis aan te passen, kan er meer onderscheid gemaakt worden op aspecten die voor een specifieke opdrachtgever van belang zijn. Opdrachtnemers die de belangen van de opdrachtgever beter weten te identificeren kunnen zich dan beter onderscheiden. Daarnaast kan Proviel aan de hand van het totaal te behalen aantal punten voor de gunningscriteria het onderscheidend vermogen vergroten. Door aan het risicodossier, kansendossier of het Plan van aanpak in verhouding een groter puntentotaal toe te kennen kunnen deze doorslaggevend worden voor het gunnen van de bouwteamovereenkomst in projecten waar het de inhoud van deze kwalitatieve inschrijfproducten van groter belang zijn.

Hoewel Proviel met de huidige procedure een mooi evenwicht heeft gevonden omtrent de inhoud(-eisen) van de gunningscriteria, is het van belang dat zij zich bewust is dat veranderingen hierin het onderscheidend vermogen en de algemene kwaliteit van deze gunningscriteria negatief kan beïnvloeden. Voornamelijk bij grote projecten kan het beperken van het maximaal te identificeren risico's en kansen ertoe leiden dat deze niet aansluiten met de prioriteiten van de opdrachtgever.

Ook kan een meer transparante en open houding met betrekking tot het plafondbudget en individuele vragen leiden tot een meer gerichte aanbidding. Waardoor zowel de kwaliteit als het onderscheidend vermogen van de inschrijfproducten kan toenemen. De doorlooptijd van de inschrijffase is het laatste punt waarin winst behaald kan worden. Door opdrachtnemers meer tijd te bieden in de fase waar vraag en aanbod bij elkaar komen, krijgen zij de mogelijkheid een kwalitatief beter inschrijving te leveren. Hierin is Proviel wel afhankelijk van de bereidheid van opdrachtgevers en zal zij opdrachtgevers moeten kunnen overtuigen van de voordelen die het kan opleveren.



## 7. Discussie

In de discussie wordt allereerst gekeken naar de onzekerheden en complicaties die gedurende het onderzoek aan het licht kwamen. Daarnaast wordt er kort een aantal bevindingen toegelicht die niet direct aan sluiten op het onderzoek, maar die voor Proviel mogelijke wel van waarde kunnen zijn bij het aanbesteden van bouwteams en mogelijk verder onderzoek vereisen.

### 7.1. Onderzoek

Het onderzoek richtte zich met name op de mogelijkheid om de gunningscriteria en subcriteria te kwantificeren, en op basis hiervan aanbevelingen te formuleren om deze inhoudelijk door te kunnen ontwikkelen. Doordat de subcriteria door Proviel zeer algemeen zijn geformuleerd zijn deze vrijwel niet onderhevig aan verandering. De toepassing van methodiek zoals de RISMAN-methode en het SMART-principe zijn daarbij ook nog steeds de industriestandaard, waardoor er inhoudelijk vrij weinig aan te merken is op de gunningscriteria en de subcriteria.

Het kwantitatieve onderzoek toonde aan dat het interactieve gesprek de enige betrouwbare voorspeller bleek voor de 28 bouwteamaanbestedingen die in de periode van 2016 tot en met 2020. De data welke beschikbaar was vanuit Proviel had voornamelijk betrekking op de kwalitatieve inschrijfproducten. Het ontbreken van inhoudelijke informatie omtrent de interactieve gesprekken heeft het onderzoek beperkt tot het trekken van conclusies op basis van het statistisch onderzoek.

De onervarenheid van de onderzoeker omtrent het onderwerp heeft ertoe geleid dat er in de interviews niet genoeg verdieping was op de belangrijke vragen, waardoor de belangrijke antwoorden algemeen van aard bleven. Meer intrinsieke kennis met betrekking tot de uitwerking van het format in de praktijk zou het interview meer diepgang hebben gegeven. Doordat de interviews plaats vonden na alle statistische analyses en daaraan verbonden resultaten en conclusies, zijn er mogelijk te veel biases ontstaan. Deze biases hebben ertoe geleid dat de interviews te veel gestuurd werden op wat achteraf vrij marginale onderwerpen bleken. Meer objectiviteit gedurende de interviews zou de uiteindelijke resultaten van de interviews ten goede gekomen.

In de interviews met de opdrachtgever en opdrachtnemers werden de bevindingen uit de het statistisch onderzoek grotendeels bevestigd. Het format en de gunningscriteria van Proviel worden zeer positief ontvangen door zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemers en is hiermee een voorbeeld is voor hoe bouwteams aanbesteed moeten worden. Hierdoor zijn er weinig tot geen concrete aanbevelingen voortgekomen uit de interviews met betrekking tot de inhoud van de gunningscriteria. De meeste aanbevelingen vanuit de opdrachtgevers en de opdrachtnemers vallen buiten de scope van dit onderzoek, maar zijn zeker interessant voor Proviel om zich hier in de toekomst in te verdiepen.

De beoogde doelstelling van het onderzoek om vast te stellen in hoeverre de gunningscriteria en subcriteria nog leiden tot onderscheidende inschrijven is grotendeels behaald. Het ontbreken van data met betrekking tot het interactieve gesprek heeft er wel toe geleid dat er geen verder onderzoek gedaan kon worden naar het enige gunningscriteria dat doorslaggevend was in gunningsproces.

### 7.2. Onderzoek suggesties

De interviews hebben slechts in beperkte mate geleid tot nieuwe inzichten en aanbevelingen met betrekking tot de inhoud van de gunningscriteria en subcriteria. Er zijn wel inzichten ontwikkeld met betrekking tot duurzaamheid en hoe hier in de toekomst binnen het bouwteam invulling aan kan worden gegeven.

Een belangrijk vereiste is dat opdrachtgevers, met name kleinere openbare opdrachtgevers, meer bereid moeten zijn om te investeren in duurzaamheid en hier ook een beleid(-splan) voor op moeten te stellen. Proviel kan samen met opdrachtgevers onderzoek doen naar het maken van onderscheid tussen duurzaamheid in de uitvoering en beheer door hier de afdeling beheer vanuit de opdrachtgever meer bij te

betrekken. Ook het inramen van kansenontwikkeling in het plafondbudget kan grond zijn voor onderzoek. Leidt het inramen van kansenbudget tot het identificeren van nieuwe en meer specifieke kansen door opdrachtnemers? En leidt dit uiteindelijk tot betere prijs-kwaliteit verhouding.

Proviel kan zich daarnaast verdiepen in 'groter' aanbesteden van het bouwteam. Door af te stappen van (kleinere) projectgerichte aanbesteding en te richten op meer gebiedsgerichte of 'programmatisch' meerjarige bouwteamaanbestedingen is er meer ruimte om grotere duurzaamheidsdoelstellingen sneller en/of makkelijker te behalen.

## 8. Bibliografie

- Ahlin, Eileen. 2019. *Semi-Structured Interviews With Expert Practitioners: Their Validity and Significant Contribution to Translational Research*. 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Boeije, Hennie, en Inge Bleijenbergh. 2005. *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. derde druk. Boom uitgevers Amsterdam.
- Boes, J. 2013a. 'Eindrapport Bouwteam Hellendoorn'.
- Boes, J. 2013b. 'Eindrapport Bouwteam Hellendoorn'. *Enschede: Universiteit Twente*.
- Cobouw, Jaap de Koning. 2020. 'Wil het echte Bouwteam maar opstaan?' *Cobouw.nl*. Geraadpleegd 10 april 2021 (<https://www.cobouw.nl/aanbesteden/artikel/2020/05/wil-het-echte-bouwteam-maar-opstaan-101285221>).
- Finkbeiner, Patric. 2017. 'Qualitative Research: Semi-Structured Expert Interview'. Pp. 141–81 in *Social Media for Knowledge Sharing in Automotive Repair*, onder redactie van P. Finkbeiner. Cham: Springer International Publishing.
- Flick, Uwe, Ernst von Kardorff, en Ines Steinke, red. 2004. *A Companion to Qualitative Research*. London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Grooters, W. 2018. 'Consultants as systems integrator?! - a case study in the Dutch construction industry'.
- van Heijst, Lars. 2018. 'ANOVA Uitvoeren en Interpreteren (Stappenplan met GIF's)'. *Scribbr*. Geraadpleegd 18 januari 2021 (<https://www.scribbr.nl/statistiek/anova/>).
- Lagemaat, Marten. 2015. 'Contract of vertrouwen : het spanningsveld tussen de prijsvorming en de samenwerking in een bouwteam'.
- de Leeuw, Marije. 2018. 'Bouwprojecten vallen stil: "Stijging bouwkosten gaat voor meer ellende zorgen"'. *Cobouw.nl*. Geraadpleegd 15 februari 2021 (<https://www.cobouw.nl/aanbesteden/nieuws/2018/03/stijging-bouwkosten-gaat-voor-meer-ellende-zorgen-101259339>).
- Proviel B.V. 2020. 'Bouwteams'. *Proviel B.V.* Geraadpleegd 15 december 2020 (<https://www.proviel.nl/activiteiten/plannen-en-contracten/bouwteams/>).
- Roelofsgroep. z.d. 'Bouwteam; Intensief Samenwerken; Kostenbesparing; Burgerparticipatie'; *Roelofsgroep*. Geraadpleegd 18 januari 2021 (<https://www.roelofsgroep.nl/bouwteam/>).
- Stichting HoPe. 2016. 'Werken met bouwteams - Reportages - PublicSpaceInfo.nl'. Geraadpleegd 16 februari 2021 (<https://www.publicspaceinfo.nl/reportages/2016/03/07/werken-met-bouwteams/>).
- Witteveen+Bos. 2012. 'Bepalende factoren voor slagen bouwteam'. *Cobouw.nl*. Geraadpleegd 17 januari 2021 (<https://www.cobouw.nl/aanbesteden/nieuws/2012/02/bepalende-factoren-voor-slagen-bouwteam-101158207>).

## BIJLAGE A INSCHRIJFLEIDRAAD INHOUDSOPGAVE

### 1. Inleiding

- 1.1. Algemeen
- 1.2. Leeswijzer
- 1.3. Beschrijving van de opdracht
  - 1.3.1. Inleiding
    - Situatie-/omgevingsbeschrijving
    - De keuze voor een bouwteam
  - 1.3.2. Projectbeschrijving
    - Aanleiding en probleemstelling
    - Projectkenmerken
    - Belangrijke stakeholders
    - Fysieke kenmerken en begrenzingen
    - Projectdoelen
    - Projectresultaat (projectdoelstellingen)
    - Bekende randvoorwaarden (project-randvoorwaarden)
    - Projectafbakening
- 1.4. Het bouwteam
  - Doelstelling
  - Taakverdeling en verwachtingen (verantwoordelijkheid)
  - Bouwteamvergoeding
- 1.5. Projectkaders
  - Geld
  - Tijd
  - Kwaliteit
- 1.6. Ontwerp
- 1.7. Aannemingsovereenkomst
- 1.8. Gunningscriterium
- 1.9. Contractvorm en uitvoeringsvoorwaarden
- 1.10. Duurzaamheid
- 1.11. SROI
- 1.12. Informatieve bijeenkomst
- 1.13. Procedureplanning
  - Procedure op hoofdlijnen
  - Selectiecriterium (Selectiefase, stap 1) (afgerond)
  - Gunningscriterium (Inschrijffase, stap 2)
  - Procedureplanning

### 2. Nadere inlichtingen

- 2.1. Inlichten en informeren
- 2.2. Communiceren
- 2.3. Economisch belang

### 3. Inschrijven

- 3.1. Algemene voorwaarden
- 3.2. Inschrijving: verklaringen
- 3.3. Inschrijving: kwalitatieve producten
  - Risicodossier

- Kansendossier
  - Plan van aanpak
  - Profielschets en interview met sleutelfunctionarissen
- 3.4. Totaal van inschrijvingsproducten
- Algemene en juridische Inschrijvingsproducten
  - Kwalitatieve Inschrijvingsproducten (1) anoniem
  - Kwalitatieve Inschrijvingsproducten (2)
- 3.5. Indienen van de stukken

#### **4. Beoordeling**

- 4.1. Organisatie beoordelingen
- Conformiteitstoets
  - Inhoudelijke beoordeling (kwalitatieve deel)
- 4.2. Toets op conformiteit
- 4.3. Gunningscriterium
- Algemeen
  - Beoordelingscriteria
    - Mate waarin het Risicomanagement bijdraagt aan de doelstelling
    - Mate waarin het Kansenmanagement bijdraagt aan de doelstelling
    - Plan van aanpak
    - Interview
- 4.4. Inhoudelijke beoordeling
- 4.4.1. Inhoud kwalitatieve documenten
- 4.4.2. Totaalbeoordeling
- 4.5. Verduidelijking van de Inschrijving

#### **5. Sluiten van de overeenkomst**

- 5.1. Beslissing
- 5.2. Bezwaretermijn (stand still)
- 5.3. Wachtkamerregeling

#### **6. Aanvullende voorwaarden**

- 6.1. Beëindiging van de aanbestedingsprocedure
- 6.2. Na bezwaar
- 6.3. Taal
- 6.4. Inschrijf-/tenderkostenvergoeding
- 6.5. Klachten en geschillenregeling
- 6.5.1. Klachten
- 6.5.2. Geschillen
- 6.6. Overige bepalingen

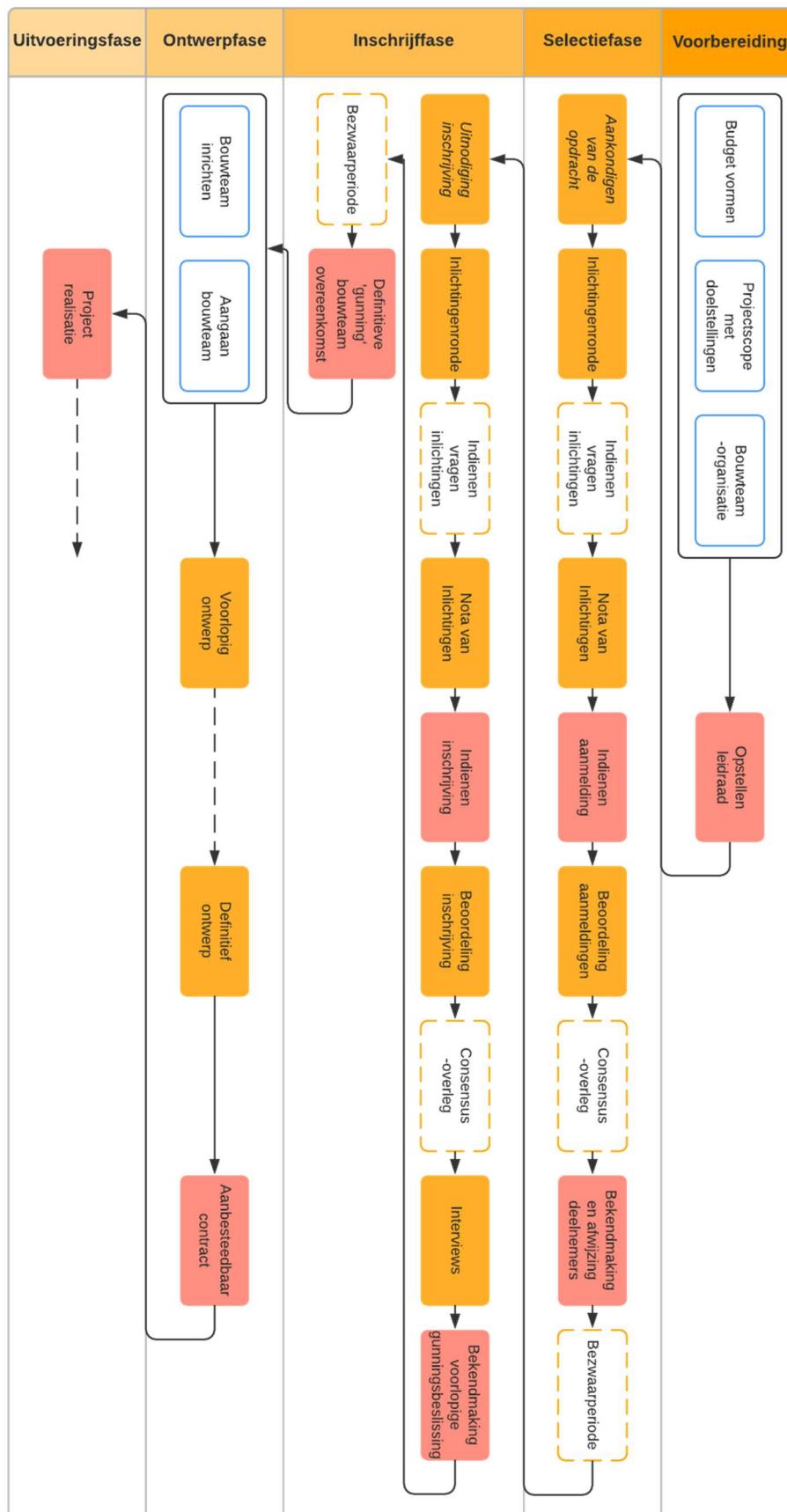
#### **7. Begrippen en definities**

**Bijlagen:**

## BIJLAGE B INHOUD PLAN VAN AANPAK

- De bedrijfsvisie op de bouwteamgedachte, ervaring met het werken in bouwteams en de behaalde resultaten en successen;
- De visie op de invulling van de rollen en de samenwerking binnen het bouwteam én de borging van processen;
- De visie op de projectorganisatie en de borging van processen;
- De visie op de invulling van ontwerptaken en -inbreng tijdens de resterende ontwikkelfase en het bereiken van de gewenste technische kwaliteit;
- De visie op het beheersen van de risico's en het projectbudget;
- De visie op het beheersen, faseren van en afstemmen met werken van derden;
- De visie op de projectdoelen met betrekking tot de fasering van de uitvoer, materiaalgebruik, transport en bereikbaarheid etc.;
- De visie op het betrekken van alle stakeholders;
- De visie op het voortzetten van de omgevingsdialoog, op welke wijze de omgeving inbreng heeft en betrokken wordt bij het ontwerpproces en de daadwerkelijke uitvoering;
- De visie op de duurzaamheidsdoelen (Sustainable Development Goals (SDG's)).
- De invulling van bereikbaarheid, verkeersmaatregelen en overige (B)LVC-aspecten

## BIJLAGE C BOUWTEAMPROCES



Figuur 9 Proces voor het aanbesteden van een bouwteam

## BIJLAGE D PROJECTDATA

2016		2017	
1	Nijverdalsestraat Wierden	3	Stationsomgeving Dieren
2	Brug Zenderen	4	Grotestraat Nijverdal
		5	Speelvoorzieningen Oost-Betuwe
2018		2019	
6	Haven Middelharnis	14	Hessenpoort
7	Wensink Zuid-Borne	15	Persleiding Emmen
8	Rondweg Uden	16	Huisvesting Almelo
9	Bornsche Beeklaan N743	17	Knarrenhof Hardenberg
10	Rioolgemaal Klazienaveen	18	Koopmansplein Assen
11	Drostendiep	19	Vogelbuurt Opheusden
12	Rolderstraat Assen	20	Ziekenhuisomgeving Hardenberg
13	Dorpsstraat Midden-Enter	21	Speelvoorzieningen Noord-Betuwe
2020		22	Zuidflank Rheden
24	Middachtenstraat Lichtenvoorden	23	Centrumplan Heteren
25	ROK Rioolrenovaties		
26	Gramsbergerweg Hardenberg		
27	Kademuur Vingerling GGO		
28	Omgeving Rijnstate Elst		

Tabel 10 Projectdata kwaliteitsscores

Datum	Project	Gekozen	Risicodossier	Kansendossier	PvA	Interviews	Totaalscore
2016	1		20,00	40,00	20,00		19,00
2016	1		20,00	40,00	40,00		25,00
2016	1		70,00	40,00	40,00		33,00
2016	1		20,00	0,00	0,00		3,00
2016	1	Gekozen	70,00	70,00	40,00		40,00
2016	2	Gekozen	70,00	40,00	70,00	100,00	72,00
2016	2		40,00	40,00	20,00	100,00	52,00
2016	2		40,00	100,00	70,00	20,00	58,00
2017	3		20,00	20,00	20,00	70,00	35,00
2017	3		40,00	70,00	20,00	20,00	36,00
2017	3		20,00	20,00	0,00	20,00	14,00
2017	3	Gekozen	40,00	40,00	40,00	70,00	49,00
2017	4		40,00	70,00	40,00	100,00	66,00
2017	4		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
2017	4	Gekozen	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
2017	4		70,00	40,00	40,00	40,00	45,00
2017	4		40,00	20,00	40,00	40,00	35,00
2017	4		40,00	40,00	40,00	0,00	28,00
2017	4		70,00	40,00	40,00	70,00	54,00
2017	5		70,00	40,00	40,00	20,00	39,00
2017	5	Gekozen	20,00	40,00	40,00	100,00	55,00



2017	5	0,00	40,00	20,00	40,00	28,00
2018	6	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
2018	6	40,00	20,00	40,00	20,00	29,00
2018	6 Gekozen	70,00	100,00	70,00	100,00	87,00
2018	7 Gekozen	40,00	100,00	70,00	100,00	82,00
2018	7	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
2018	7	70,00	100,00	40,00	20,00	54,00
2018	7	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
2018	8 Gekozen	40,00	70,00	70,00	70,00	66,00
2018	8	0,00	0,00	20,00	20,00	12,00
2018	9	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
2018	9 Gekozen	40,00	70,00	70,00	70,00	66,00
2018	9	40,00	40,00	70,00	40,00	49,00
2018	9	20,00	70,00	40,00	40,00	45,00
2018	9	20,00	40,00	40,00	40,00	37,00
2018	10	40,00	20,00	20,00	20,00	23,00
2018	10 Gekozen	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
2018	10	40,00	40,00	40,00	70,00	49,00
2018	10	20,00	20,00	40,00	20,00	26,00
2018	11	40,00	20,00	20,00	20,00	23,00
2018	11 Gekozen	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
2018	11	40,00	40,00	40,00	70,00	49,00
2018	11	20,00	20,00	40,00	40,00	32,00
2018	12	40,00	40,00	20,00	70,00	43,00
2018	12 Gekozen	70,00	100,00	70,00	100,00	87,00
2018	12	20,00	0,00	20,00	50,00	24,00
2018	13	20,00	40,00	40,00	70,00	46,00
2018	13	40,00	70,00	40,00	40,00	48,00
2018	13 Gekozen	70,00	100,00	100,00	100,00	96,00
2018	13	40,00	20,00	40,00	70,00	44,00
2018	13	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
2019	14	70,00	70,00	20,00	70,00	55,00
2019	14	20,00	20,00	40,00	40,00	32,00
2019	14 Gekozen	70,00	100,00	70,00	70,00	78,00
2019	14	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
2019	14	40,00	70,00	70,00	100,00	75,00
2019	15	40,00	100,00	70,00	70,00	73,00
2019	15	40,00	20,00	20,00	70,00	38,00
2019	15 Gekozen	70,00	70,00	70,00	100,00	79,00
2019	15	40,00	20,00	40,00	20,00	29,00
2019	15	40,00	40,00	70,00	20,00	43,00
2019	16 Gekozen	40,00	40,00	40,00	70,00	49,00
2019	16	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
2019	17	40,00	40,00	20,00	40,00	34,00
2019	17	40,00	40,00	70,00	40,00	49,00
2019	17	20,00	70,00	40,00	70,00	54,00

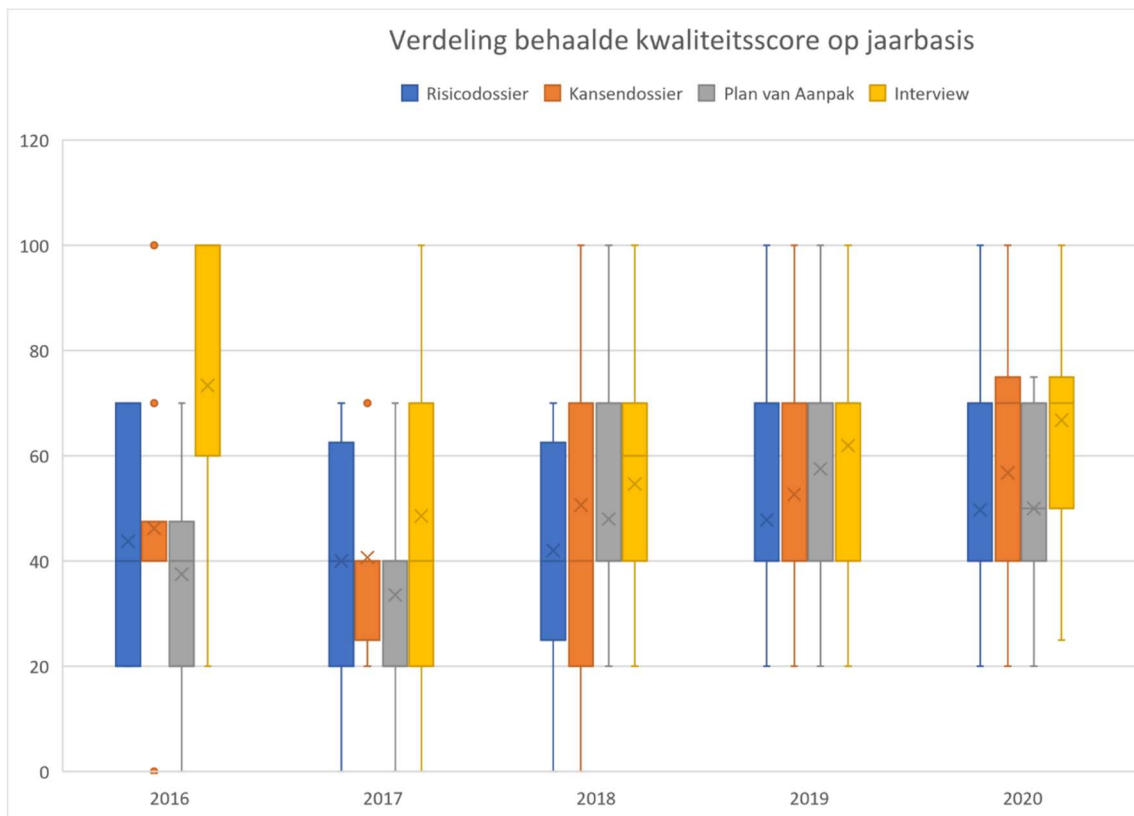
2019	17	Gekozen	40,00	100,00	100,00	100,00	91,00
2019	18	Gekozen	70,00	100,00	100,00	70,00	87,00
2019	18		70,00	40,00	70,00	40,00	54,00
2019	18		100,00	70,00	100,00	70,00	84,00
2019	18		70,00	40,00	100,00	100,00	81,00
2019	18		70,00	40,00	70,00	40,00	54,00
2019	19		40,00	40,00	20,00	20,00	28,00
2019	19		40,00	70,00	70,00	70,00	66,00
2019	19		20,00	70,00	20,00	40,00	39,00
2019	19	Gekozen	40,00	40,00	70,00	100,00	67,00
2019	20		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
2019	20		40,00	40,00	100,00	70,00	67,00
2019	20		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
2019	20	Gekozen	70,00	70,00	70,00	100,00	79,00
2019	21		20,00	20,00	20,00	40,00	26,00
2019	21	Gekozen	100,00	20,00	70,00	70,00	62,00
2019	22		70,00	70,00	70,00	100,00	79,00
2019	22	Gekozen	70,00	100,00	100,00	100,00	96,00
2019	22		40,00	70,00	70,00	100,00	75,00
2019	22		20,00	40,00	100,00	70,00	64,00
2019	23		40,00	40,00	40,00	70,00	49,00
2019	23		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
2019	23		20,00	40,00	20,00	20,00	25,00
2019	23		70,00	40,00	70,00	70,00	63,00
2019	23	Gekozen	70,00	100,00	70,00	100,00	87,00
2019	24		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
2020	24	Gekozen	100,00	100,00	70,00	70,00	82,00
2020	24		40,00	70,00	40,00	70,00	57,00
2020	24		70,00	70,00	40,00	100,00	70,00
2020	24		20,00	40,00	20,00	40,00	31,00
2020	25		40,00	40,00	40,00		40,00
2020	25	Gekozen	40,00	70,00	70,00		66,00
2020	25		40,00	20,00	20,00		23,00
2020	26		40,00	20,00	70,00	70,00	53,00
2020	26		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
2020	26	Gekozen	70,00	100,00	70,00	100,00	87,00
2020	26		70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
2020	27	Gekozen	50,00	75,00	50,00	50,00	48,00
2020	27		25,00	25,00	25,00	75,00	35,00
2020	27		25,00	50,00	50,00	25,00	31,00
2020	28		75,00	75,00	75,00	75,00	63,00
2020	28		25,00	25,00	25,00	50,00	26,00
2020	28	Gekozen	75,00	75,00	75,00	100,00	79,00

## BIJLAGE E POST-HOC BONFERRONI TEST VARIANTIEANALYSE

Tabel 11 Bonferroni Post-Hoc test resultaten

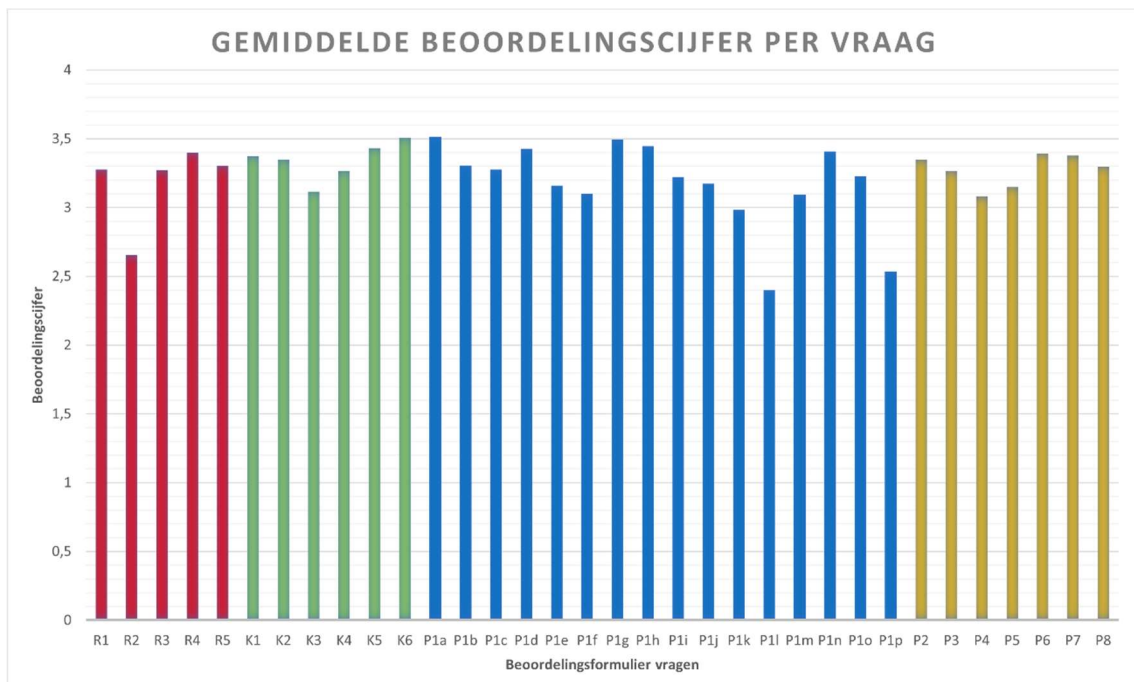
Variabele (I)	Variabele (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Interview	Kansendossier	8,20	3,48	0,114	-1,03	17,42
	PvA	9,70	3,48	0,033	0,47	18,92
	Risicodossier	13,74	3,48	0,001	4,52	22,97
Kansendossier	Interview	-8,20	3,48	0,114	-17,42	1,03
	PvA	1,50	3,41	1,000	-7,55	10,55
	Risicodossier	5,55	3,41	0,630	-3,50	14,59
PvA	Interview	-9,70	3,48	0,033	-18,92	-0,47
	Kansendossier	-1,50	3,41	1,000	-10,55	7,55
	Risicodossier	4,05	3,41	1,000	-5,00	13,09
Risicodossier	Interview	-13,74	3,48	0,001	-22,97	-4,52
	Kansendossier	-5,55	3,41	0,630	-14,59	3,50
	PvA	-4,05	3,41	1,000	-13,09	5,00

## BIJLAGE F BOXPLOT OP JAARBASIS



Figuur 10 Boxplot behaalde kwaliteitsscore per gunningscriteria per jaar

## BIJLAGE G GEMIDDELD BEOORDELINGS PER SUBCRITERIA 2020



Figuur 11 Gemiddeld beoordelingscijfer voor 2020 (beoordelingsformulier)

## BIJLAGE H TOETSINGSKADER KWALITATIEVE BEOORDELING

Criterium	Aandachtspunten	Doelstelling Opdrachtgever
Risico-management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificatie belangrijkste <b>3</b> project-specifieke risico's voor de <u>Opdrachtgever</u></li> <li>- Identificatie effectieve beheersmaatregelen van deze risico's</li> <li>- Kwantificering van de risico's</li> <li>- SMART formulering</li> <li>- De beheersmaatregelen stralen ambitie en commitment uit</li> </ul>	Sluiten van overeenkomst met een Opdrachtnemer die risico's ten aanzien van het realiseren van de opdracht zoals beschreven in de <i>Beschrijving van de opdracht (1.3)</i> inventariseert en minimaliseert;
Kansen-management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificatie belangrijkste <b>2</b> projectspecifieke kansen en de <u>realiteitswaarde en haalbaarheid</u> daarvan.</li> <li>- Identificatie effectieve kansen die waarde toevoegen aan de projectdoelstellingen</li> <li>- SMART formulering</li> <li>- De kansen stralen ambitie en commitment uit (toegevoegde waarde t.a.v. projectdoelstelling).</li> </ul>	Contracteren van een Opdrachtnemer die kansen om waarde toe te voegen aan de opdracht zoals beschreven in de <i>Beschrijving van de opdracht (1.3)</i> maximaliseert.
Plan van Aanpak	- Zie paragraaf 3.3, onderdeel C.	Contracteren van een Opdrachtnemer die zo optimaal mogelijk invulling geeft aan (de doelstellingen en uitdagingen voor) het bouwteam in de volle breedte.
Interactieve gesprek	- Toelichting, verdieping op Inschrijving	Het toetsen en verkrijgen van verdieping op het risicomanagement, kansenmanagement en plan van aanpak.

Figuur 12 Toetsingskader uit de inschrijfleidraad

## BIJLAGE I BEOORDELINGSFORMULIER KWALITATIEVE STUKKEN

Tabel 12 subcriteria Risico- en Kansendossier

Risicodossier	R1	Is de RISMAN-methode gebruikt en goed uitgewerkt? Wat is de algemene kwaliteit?
	R2	Is er aandacht voor wie risicodrager is? Initieel en na beheersing? Blijkt er 'samendragen' uit?
	R3	Hoe reëel zijn de aangegeven risico's en in hoeverre sluiten ze aan bij je eigen (project)onzekerheden?
	R4	Hoe effectief zijn de weergegeven beheermaatregelen? SMART neergezet?
	R5	In hoeverre laten de risico's zien dat inschrijver de projectscope en de bijbehorende onzekerheden begrijpt?
Kansendossier	K1	In hoeverre zijn de kansen sterk en dragen ze bij aan de uitdagingen en ambities?
	K2	In hoeverre zijn de kansen reëel en haalbaar?
	K3	In hoeverre staat het effect op tijd, geld en kwaliteit juist uitgewerkt?
	K4	In hoeverre zijn de kansen onderscheidend en creatief?
	K5	In hoeverre sluiten de kansen aan bij de projectdoelen en -ambities?
	K6	In hoeverre zijn de kansen gericht op het <u>maatschappelijk</u> belang?

Tabel 13 subcriteria Plan van aanpak (nieuw)

Plan van aanpak	BT-gedachte	V1	In hoeverre heeft inschrijver en hebben sleutelfunctionarissen ervaringen (met bouwteamprojecten) die aansluiten op deze opdracht
		V1	In hoeverre kent inschrijver de succesfactoren en valkuilen binnen het bouwteam
		V1	Blijkt uit het plan duidelijk hoe inschrijvers bedrijfsfilosofie het werken in bouwteam ondersteunt?
		V1	In hoeverre vinden we de belangrijkste kernwaarden (openheid, vertrouwen, transparantie, complementair) voor een bouwteam terug in het plan (en hoe)?
		V1	In hoeverre heeft inschrijver oog voor maatschappelijk belang en draagt hij bij aan het bereiken van de meeste waarde voor een euro?
	Rollen	V2	Geeft inschrijver in zijn plan concreet vorm aan de invulling van de projectleidersfunctie, zijn kartrekkende rol, ende verdere visie op de GEHELE projectorganisatie? IN hoeverre neemt inschrijver initiatief?
		V2	In hoeverre staat het belang van teamvorming genoemd en staat beschreven hoe inschrijver teamwork en onderling vertrouwen bewerkstelligt?
		V2	Heeft inschrijver voldoende oog voor het compleet maken van alle benodigde competenties binnen het bouwteam? Geeft hij de competenties concreet vorm en invulling?
	Proces	V3	In hoeverre heeft inschrijver de projectscope (businesscase, doelen en resultaten) helder voor ogen? Met andere woorden: snapt hij de opdracht?
		V3	In hoeverre staan alle aangereikte proces- en projectdoelen en ambities benoemd en uitgewerkt?
		V3	Brengt inschrijver concrete zaken, tools of voorstellen in die meerwaarde bieden in het ontwikkel- en realisatieproces op het gebied van proces-, budget-, tijds- en risicobeheersing
		V3	In hoeverre heeft inschrijver een goede visie op het borgen van de aspecten tijd, geld en risico's? Krijgt dit item goed vorm in het proces? Brengt hij de risico's tot een minimaal beheersbaar niveau?
	Ontwikkelinzet	V4	In hoeverre snapt inschrijver waarom OG voor een bouwteam kiest? Blijkt dat hij de uitdagingen ziet?
		V4	In hoeverre heeft inschrijver oog voor de interne procedures en besluitvormingsprocessen van OG?
		V4	Gaat inschrijver goed om met de eisen en randvoorwaarden die OG stelt aan het ontwerp en de uitvoering?

	V4	In hoeverre weet inschrijver vorm te geven aan het (verder) uitwerken van het VO/DO naar UO? Is de werkwijze effectief/ kostenbewust en is er synergie met de inbreng van de gemeente en andere partners?
	V4	In hoeverre heeft inschrijver een goede visie op het integreren van alle ontwerp- en uitvoeringsaspecten (bouw, nuts, openbare ruimte, watersysteem) tijdens de ontwikkelfase? Komt er ruimtelijke kwaliteit?
Verabtw	V5	In hoeverre neemt inschrijver medeverantwoordelijkheid voor het projectbudget, tijd, ontwerp, kwaliteit, etc. en hoe geeft hij dat vorm?
	V5	In hoeverre weet inschrijver de bouwteamgedachte door te zetten in de realisatiefase? In hoeverre is hij wat dat betreft concreet in z'n toezeggingen?
Faseren	V6	In hoeverre draagt het plan bij aan doelen op gebied van uitvoeringswijze/volgorde, flexibiliteit, fasering en het gewenste vlekkeloze verloop? Is de aanpak op de juiste manier dienend/ volgend aan de bouwontwikkelingen?
	V6	Geeft het plan de juiste vorm en inbreng aan de snelle eerste fase?
	V6	In hoeverre brengt het plan meerwaarde bij het bereiken van technische kwaliteit, slimme uitvoeringstechnieken, efficiency, flexibiliteit? Houdt het integraal rekening met alle andere activiteiten op de locatie?
Stkhd/s omgving	V7/8	Hoe goed geeft inschrijver weer hoe de (in- en externe) stakeholders (o.a. de nutsbedrijven en andere bouwers) betrokken worden en hun inbreng hebben in het ontwikkel- én uitvoeringsproces?
	V7/8	Komt het participatieproces tot een goed einde?
Duurzaamheid	V9	Hoe gaat inschrijver om met gewenste duurzaamheidsambitie? Is er ambitie en creativiteit? Hoe is de bijdrage op bodem, klimaatbestendige waterhuishouding en materialen? En op de 'lokale economie'?
	V9	Geeft het plan weer hoe het duurzaamheidsproces tot stand en tot resultaat komt?
	V9	Is er (duurzaamheid)focus op de 'lokale economie'? En hoe?
BL VC	V10	Heeft inschrijver alle BLVC-aspecten goed in het vizier? Geeft hij ze de juiste invulling?
	V10	Is de visie op het BLVC-proces goed? Ook m.b.t. de 'tussenfasen' waarin men niet werkt?

Tabel 14 subcriteria Plan van aanpak (oud)

Plan van aanpak (Algemeen)	P1a	In hoeverre heeft inschrijver de projectscope (businesscase, doelen en resultaten) helder voor ogen?
	P1b	In hoeverre staan alle aangereikte proces- en projectdoelen benoemd en uitgewerkt?
	P1c	In hoeverre snapt inschrijver waarom OG voor een bouwteam kiest? Herkent hij de uitdagingen?
	P1d	In hoeverre heeft inschrijver en hebben sleutelfunctionarissen ervaringen met bouwteamprojecten en heeft hij goede referenties?
	P1e	In hoeverre kent inschrijver de succesfactoren en valkuilen binnen het bouwteam?
	P1f	Blijkt uit het plan duidelijk hoe inschrijvers bedrijfsfilosofie het werken in bouwteam ondersteunt?
	P1g	In hoeverre staat het belang van teamvorming genoemd en staat beschreven hoe inschrijver teamwork en onderling vertrouwen bewerkstelligt?
	P1h	In hoeverre vinden we de volgende kernwaarden (openheid, vertrouwen, transparantie, complementair) voor een bouwteam terug in het plan (en hoe)?
	P1i	In hoeverre neemt inschrijver medeverantwoordelijkheid voor het projectbudget, tijd, ontwerp, kwaliteit, etc. en hoe geeft hij dat vorm?
	P1j	Geeft inschrijver in zijn plan concreet vorm aan de invulling van de projectleidersfunctie, zijn kartrekkende rol, en de verdere visie op de procesorganisatie? In hoeverre neemt inschrijver initiatief?
	P1k	In hoeverre heeft inschrijver oog voor maatschappelijk belang en draagt hij bij aan het bereiken van de meeste waarde voor een euro?
	P1l	In hoeverre heeft inschrijver oog voor de interne procedures en besluitvormingsprocessen van OG?
	P1m	Gaat inschrijver goed om met de eisen en randvoorwaarden die OG stelt aan het ontwerp en de uitvoering?

	P1n	Heeft inschrijver voldoende oog voor het compleet maken van alle benodigde competenties binnen het bouwteam? Geeft hij de competenties concreet vorm en invulling?
	P1o	Brengt inschrijver concrete zaken, tools of voorstellen in die meerwaarde bieden in het ontwikkel- en realisatieproces op het gebied van proces-, budget-, tijds- en risicobeheersing
	P1p	In hoeverre weet inschrijver de bouwteamgedachte door te zetten in de realisatiefase? In hoeverre is hij wat dat betreft concreet in z'n toezeggingen?
Plan van aanpak (project specifiek)	P2	In hoeverre weet inschrijver vorm te geven aan het (verder) uitwerken van het DO naar UO? Is de werkwijze effectief/ kostenbewust en is er synergie met de inbreng van de gemeente?
	P3	In hoeverre heeft inschrijver een goede visie op het integreren van de ontwerpaspecten riool, water(huishouding), kunst, groen, meubilair tijdens de ontwikkelfase? Brengt hij de risico's tot een minimaal beheersbaar niveau?
	P4	In hoeverre brengt het plan meerwaarde bij het bereiken van technische kwaliteit, slimme uitvoeringstechnieken, efficiency, flexibiliteit? Houdt hij rekening met het gebruik van het plein?
	P5	In hoeverre draagt het plan bij aan doelen op gebied van uitvoeringswijze/volgorde, flexibiliteit, fasering en het gewenste vlekkeloze verloop? Zijn deadlines geborgd?
	P6	Hoe goed geeft inschrijver weer hoe de (in- en externe) stakeholders betrokken worden en hun inbreng hebben in het ontwikkel- én uitvoeringsproces? Komt de samenwerking met derde partijen goed?
	P7	Hoe gaat inschrijver om met gewenste duurzaamheidsambitie? Vult hij de SDG's concreet in, met ambitie en creativiteit? Hoe is de bijdrage op klimaat?
	P8	Heeft inschrijver alle BLVC-aspecten goed in het vizier? Geeft hij ze de juiste invulling?

Tabel 15 subcriteria interview

Interview	I1	In hoeverre zijn de sleutelfiguren ervaren en capabel?
	I2	In hoeverre kennen de sleutelfiguren het plan en het project; dragen zij de inhoud en de visie in het plan uit?
	I3	In hoeverre neemt PL van inschrijver het overall leiderschap op zich? Weet hij zijn rol goed vorm te geven en te verwoorden?
	I4	In hoeverre heeft inschrijver de juiste mensen afgevaardigd? Als er meerdere personen van één partij komen: voegen ze ieder iets toe en zijn ze op elkaar ingespeeld?
	I5	Is er een 'klik' met de personen? Is teamwork met deze personen goed mogelijk?



## BIJLAGE J INTERVIEWPROTOCOL

### Interview Inleiding

In samenwerking met Proviel doe ik onderzoek naar het aanbesteden van bouwteams. Het onderzoek dient als onderzoek scriptie ter afronden van mijn bachelor 'Construction Management & Engineering'. Het onderzoek richt zich in het specifiek op de inschrijffase, de inschrijfproducten (de gunningscriteria) en de hierop toegepaste criteria. Er wordt gekeken naar data van projecten welke in de periode van 2016-2020 zijn aanbesteed als bouwteam, daarnaast neem ik een aantal interviews af welke zich richten op het perspectief van de opdrachtnemer en toekomstige ontwikkelingen.

### Interview informatie

- Het doel van het interview is het vergaren van inzicht omtrent de toekomstige ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de inschrijffase, de gunningscriteria en de subcriteria (omtrent bijv. duurzaamheid, risicobeheersing en kansenontwikkeling).
- De vragen zijn gericht op het in kaart brengen van uw mening en visie de inschrijffase voor het bouwteam en in het bijzonder op de subcriteria en inhoud van de gunningscriteria.
- Tijdsduur: maximaal 30 minuten
- Interviewer: Thomas Mulder
- Het interview wordt opgenomen ten behoeve van informatieverwerking.
- Wanneer u persoonlijk of het bedrijf waarvoor voor werkt niet bij naam genoemd willen worden in het verslag, worden deze gegevens niet in het verslag of de bijlagen vermeld.
- Wanneer u behoefte heeft om de conclusies die uit het interview worden getrokken ter controle door te nemen is dit mogelijk.

### Interviewvragen

1. Achtergrond van de geïnterviewde en probleemstelling:
  - a. Voor welke organisatie werkt u?
  - b. Wat is uw rol binnen uw organisatie?
  - c. Hoeveel jaren bent u al betrokken bij projecten welke worden aanbesteed als bouwteam?
    - i. Aan hoeveel bouwteams heeft u deelgenomen?
    - ii. Voor hoeveel bouwteams heeft u zich ingeschreven/aangemeld? (Hoe succesvol bent u geweest in het inschrijven voor bouwteams?)
    - iii. Voor de projecten waarin u als bedrijf werd afgewezen, is het duidelijk waarom u werd afgewezen?
2. Ervaring Huidige inschrijffase (gunningsprocedure)
  - a. Kunt u kort omschrijven hoe de inschrijffase wordt ervaren vanuit het perspectief van de aannemer (opdrachtnemer)?
  - b. Hoe ervaart u het contrast tussen wat opdrachtgevers verwachten/eisen/belangrijk achten in de aanbestedingsprocedure en wat u als opdrachtnemer beschouwd als belangrijk of verwacht? Is dit contrast überhaupt aanwezig, zo ja, waar?
  - c. In welk opzicht zou de huidige inschrijffase en/of subcriteria volgens u verbeterd kunnen worden?
    - i. Hoe verhoudt deze inschrijffase zich ten opzichte van andere bouwteamprojecten waarin Proviel niet deelneemt als adviesbureau, is er een duidelijk verschil aanwezig?
3. Toekomst inschrijffase, gunningscriteria en subcriteria
  - a. Zijn er ontwikkelingen (duurzaamheid, kansen, risicobeheersing) waarvan u verwacht dat deze van (meer) invloed (kunnen) zijn op de inschrijffase, gunningscriteria of subcriteria in de komende jaren? (Zijn er ontwikkelingen waaraan in de kwalitatieve stukken(documenten) (meer) aandacht besteed moet worden in de komende jaren?

- b. Zijn er subcriteria (onderdelen van de kwalitatieve documenten) die in de huidige inschrijffase als 'belangrijk' worden beschouwd, waarvan u denkt dat deze in de komende jaren 'afnemen' of 'verdwijnen' (tijdelijke trends)?

## BIJLAGE K INTERVIEWRESULTATEN

### Interview 1

<b>Datum:</b>	07 – 04 – 2021
<b>Geïnterviewde:</b>	Martijn Vos
<b>Organisatie:</b>	Dusseldorp ISM
<b>Functie:</b>	Tendermanager

### Bouwteamervaringen

De afgelopen anderhalf jaar werkzaam als tendermanager bij Dusseldorp. Daarvoor was hij binnen de gemeente Almere werkzaam als contractmanager, hij was hier ook al betrokken bij het aanbesteden van bouwteams. Bij deze werkzaamheden in contact gekomen met Dusseldorp ISM en zodoende daar terechtgekomen. In totaal heeft hij vijf jaar werkervaring met bouwteams.

In de eerste jaren was de enige concurrentie Roelofs en NTP, de concurrentiestrijd is in het laatste jaar sterk toegenomen. Inschrijven vereist tegenwoordig maximale inzet, capaciteit, externe expertise.

### Ervaring met bouwteamprocedure van Proviel en andere opdrachtgevers

- Proviel veelal betrokken bij middelgrote opdrachten de procedure voelt geproportioneerd aan, is handzaam en gericht.
- Het proportioneren van informatie door een beknopt leidraad samen te stellen is goed. Geen overload aan onnodige informatie zoals kan voorkomen bij concurrenten.
- Plan van aanpak is vrij generiek maar wordt zeer positief ervaren, de 9 tot 12 punten welke in de leidraad worden vermeld zijn helder en goed.
- Vaak moeite met terugbrengen van het Plan van aanpak tot 4 á 5 pagina's, betekent vaak dat je niet alles kan benoemen wat je kwijt wilt.
- Het meenemen van het interactieve gesprek in de beoordelingsstructuur is belangrijk en wordt positief beoordeeld. Benadrukt het belang van een goede 'klik' voor een betere samenwerking.
- Het inperken van de het aantal kansen en risico's die geïdentificeerd moeten is goed, betekent dat je als opdrachtnemer 'kleur moet bekennen', hierdoor kan de opdrachtnemer zich beter onderscheiden.
- Procedures voor inschrijven is soms zeer kort, dit probleem ligt meer bij de opdrachtgever niet zozeer bij Proviel.
- Scoren vaak lager op kansen- en risicodossier. (Bijna) Nooit een maximale score ook niet door concurrenten, betekent dit dat verwachtingen onrealistisch zijn bij opdrachtgevers?

### Verbeteren van het format van Proviel en het bouwteam in de toekomst

- Proviel moet opdrachtgevers meer overtuigen individuele vraagstelling niet te juridisch en angstig te benaderen. Momenteel denken opdrachtgevers te veel in risico's en niet aan wat het kan opleveren. Verschuilen zich te veel achter het aanbestedingsrecht.
- Budget wordt vaak als risico opgevoerd, waarbij Proviel vaak een plafondbudget hanteert. Hier wordt nooit de onderliggende raming voor vrijgegeven. Opdrachtgevers moeten hier meer transparant in zijn (bouwteamgedachte) zodat hier een gezamenlijk voordeel uit kan worden behaald.
- Kansen met betrekking tot duurzaamheid kunnen veel profijt halen uit gebiedsgerichte of 'programmatische' contractvormen. Duurzaamheidsdoelstellingen vragen vaak een grotere investering wanneer je meerjarig gekoppeld bent aan een opdracht of gebied kun je deze kansen financieel gezien eerder en/of beter kan laten slagen.

- De aanbestedingsfase brengt vraag en aanbod bij elkaar, hier zou geen tijddruk op moeten staan. Hoe beter deze fase verloopt hoe beter de aanbidding en uitvoering zullen zijn.

### Interview 2

**Datum:** 08 – 04 – 2021

**Geïnterviewde:** Daniël Haarhuis

**Organisatie:** NTP

**Functie:** Tenderleider

### Bouwteamervaringen

Sinds 2008 werkzaam bij NTP, begonnen als calculator en werkvoorbereider. In 2008/2009 betrokken bij het eerste bouwteamproject in het Hof van Twente. De invoer van de nieuwe aanbestedingswet in 2013 was een kantelpunt voor de branche. In 2014 - 2015 tenderleider geworden en in de afgelopen jaren voornamelijk bezig met bouwteams en EMVI-aanbestedingen. In de laatste drie jaar bedragen bouwteamaanbestedingen 50% van de totale omzet. Waar dit in 2008 nog 2% was.

In de eerste jaren was de enige concurrentie Dusseldorp ISM en Roelofs, de concurrentiestrijd is in het laatste jaar sterk toegenomen. Schrijvers die schreven voor NTP schrijven nu voor partijen zoals Schagenen en Heijmans. De bouwteamkennis verspreid zich en daarmee neemt de concurrentie toe.

### Ervaring met bouwteamprocedure van Proviel en andere opdrachtgevers

- Proviel procedure met vier pagina's PvA, risicodossier en kansendossier werkt zeer efficiënt.
- Bij de concurrentie wordt er soms gevraagd naar te veel aanbestedingsproducten of anderszids te concreet (slechts twee pagina's).
- Proviel luistert goed naar wat de opdrachtgever belangrijk vindt. De 9-12 punten in de leidraad lijken aan te sluiten op wat de opdrachtgever belangrijk vindt. Deze lijken ook te rouleren.
- De vraag die bij het bouwteam hoort is gericht op visie en samenwerking, daar sluiten de gunningscriteria van Proviel goed op aan.
- In de waardering van Proviel is >60% gericht op samenwerking (PvA + interactieve gesprek). De risico's en kansen zijn hieraan ondergeschikt en dat is hoe de verhouding in bouwteam moet zijn.
- Concurrentie in het oosten lijkt veelal de procedure van Proviel te benaderen of iets vergelijkbaars te doen. In het westen richten opdrachtgevers te veel op risicobeheersing en te weinig (of niet) op samenwerken.
- Het beperken van het aantal te identificeren risico's en kansen is positief, drie vier jaar geleden konden overige risico's in de bijlage, dit werkte niet.

### Verbeteren van het format van Proviel en het bouwteam in de toekomst

- In de weging van de producten zou het Plan van aanpak zwaarder moeten/kunnen wegen dan het interactieve gesprek. Dit gesprek is sterk afhankelijk van hoe goed sleutelfunctionarissen kunnen 'presenteren'. Dit zegt vrij weinig over de kwaliteiten die deze kan leveren aan het bouwteam.
- Getallen moeten niet 'te' leidend worden in de besluitvorming van opdrachtgevers. Grootbedrijf maakt gebruik van tools zoals 'Dubocalc' en 'MKI' komen via Rijkswaterstaat bij gemeentes terecht. Het MKB heeft veel moeite om daarop aan te haken.
- 'Pitchen' bij het interactieve gesprek kan ertoe leiden dat opdrachtnemers niet de meest geschikte projectleider naar voren schuift, maar de beste 'prater'. Dit kan een negatief effect hebben op het uiteindelijke resultaat van het bouwteam.
- In het kader van duurzaamheid moeten opdrachtgever niet te specifiek uitvragen op thema's, vooral de innovatie van opdrachtnemers laten spreken.

- Maak onderscheid in duurzaamheid tijdens de aanleg en duurzaamheid van het beheer, opdrachtgevers moeten hierin meer de afdeling beheer betrekken voor projecten.
- Opdrachtgevers moeten meer bereid zijn om te investeren in duurzaamheid en hier meer uitgesproken beleid voor hebben. De mogelijkheden zijn aanwezig voor opdrachtnemers, deze zijn in praktijk vaak terughoudend, omdat de kennis en inzicht bij opdrachtnemers vaak nog ontbreekt.

#### **Suggesties omtrent verdieping van onderzoek**

- Hoe wordt de procedure van Proviel ervaren door gemeentes die zelfvoorzienend zijn in verhouding tot gemeentes die dit uitbesteden.
- Is het kritischer beoordelen ontstaan uit het opbouwen van ervaring of heeft de populariteit van het bouwteam ertoe geleid dat er tegenwoordig projectleiders die geen interesse in bouwteams hadden, dit nu vanuit de gemeente opgedragen krijgen.

#### *Interview 3*

<b>Datum:</b>	09 – 04 – 2021
<b>Geïnterviewde:</b>	Arend ten Barge
<b>Organisatie:</b>	Gemeente Losser/Oldenzaal
<b>Functie:</b>	projectleider/projectmanager

#### **Bouwteamervaringen**

Is al 40 jaar betrokken bij aanbesteden, waarvan 20 jaar aan de kant van opdrachtgever. In totaal slechts bij vier bouwteams betrokken waarvan één momenteel in voorbereiding is. Hiervan zijn de eerste twee in samenwerking met Proviel geweest. Niet openbaar dus allemaal meervoudig onderhands.

Opmerkelijk dat bouwteamvergoeding van 1500-2000 door opdrachtnemers die werden afgewezen deze vergoeding niet opvroegen.

#### **Ervaring met bouwteamprocedure van Proviel en andere opdrachtgevers**

- Kostenraming voor plafondbudget is slecht onderbouwd, er zit een behoorlijke dosis nattevingerwerk in bij bouwteams omdat er geen concreet ontwerp is. (Wordt daarom niet snel vrijgegeven).
- Voordeel is het open bespreken van ontwerpopties waar in veel andere aanbestedingen hiertoe geen optie is. In een RAW-bestek zit je vast.
- Uitvraag van de concurrentie en de beoordelingsstructuur komt in grote lijnen overeen, de markt lijkt hierin elkaar ook wel te kopiëren.
- Het risicodossier met minimaal vijf risico's werd goed ervaren. Niet verplicht om er ook vijf te identificeren, maar bood opdrachtnemers wel de ruimte om meer op één lijn te liggen met opdrachtgever.
- Voor het kansendossier kan vijf kansen te veel zijn en is een eis voor het identificeren van twee à drie kansen voldoende.
- Proviel is wat strikt in het limiteren in het toevoegen van bijlagen, daar is de concurrentie wat vrijer in, wat de inhoud van kansen en dergelijke beter kan verklaren.
- De verhouding in kwaliteitsscore liggen in lijn met wat opdrachtgever ook belangrijk acht voor een goed bouwteam.

#### **Verbeteren van het format van Proviel en het bouwteam in de toekomst**

- Behoeden dat de populariteit van het bouwteam geen 'modetrend' wordt, niet elk project leent zich voor een bouwteamaanbesteding.

- Bouwteamervaring met betrekking tot een projectomgeving kan een goede motivator zijn om met hetzelfde bouwteam het project uit te breiden, om zo de opgedane kennis niet verloren te laten gaan, en kosten te besparen. Dit wordt wel beperkt door het aanbestedingsbeleid.
- Opdrachtgevers moeten een goede prijzentoetsing behouden wanneer er met dezelfde opdrachtnemer verder wordt gewerkt om het budget te beheren.
- Bouwteamaanbesteding budget voor herbouw en nieuwbouw, bleef bij herbouw budget maar gekozen voor nieuwbouw op basis van levensduurberekening en duurzaamheid. Beton onderwater bleek veel slechter dan uit duikeronderzoek naar voren kwam. Op basis van levensduurberekening goedkoper.
- Het beheren van uiteindelijke kosten/budget van de uitvoering is belangrijk in het gunningsproces. Voorkom dat opdrachtnemers een mooi plan verkopen, waarvan blijkt dat deze niet binnen het plafondbudget gerealiseerd kan worden.
- Benoem kansen die mogelijk buiten het budget staan (10%) om opdrachtnemers de ruimte te bieden nieuwe (duurzame ontwerpideeën aan te dragen). Zeker bij specialistische en/of complexe ontwerpen waar de kennis van de opdrachtgever beperkt is.
- Behoeden van het aantal actoren dat binnen het bouwteam zich uitspreekt over het ontwerp. Opdrachtgever moet strak regisseren om te voorkomen dat het ontwerp te vaak wordt gewijzigd zonder dat er naar duidelijke eindresultaat wordt toegewerkt.
- Opdrachtgevers prediken dat er duurzaam en innovatief ontwikkeld moet worden, het budget is vaak afgestemd op een 'normale' aanbesteding. Wat het waarborgen van duurzaamheid en biodiversiteit beperkt. Er moet in de initiële raming meer ruimte voor worden gemaakt.
- Belangrijk dat er bij het interactieve gesprek daadwerkelijk wordt gesproken met de sleutelfunctionarissen die deel gaan nemen aan het bouwteam, niet iemand die goed kan pitchen, het gaat tenslotte om het samenwerkingsverband.