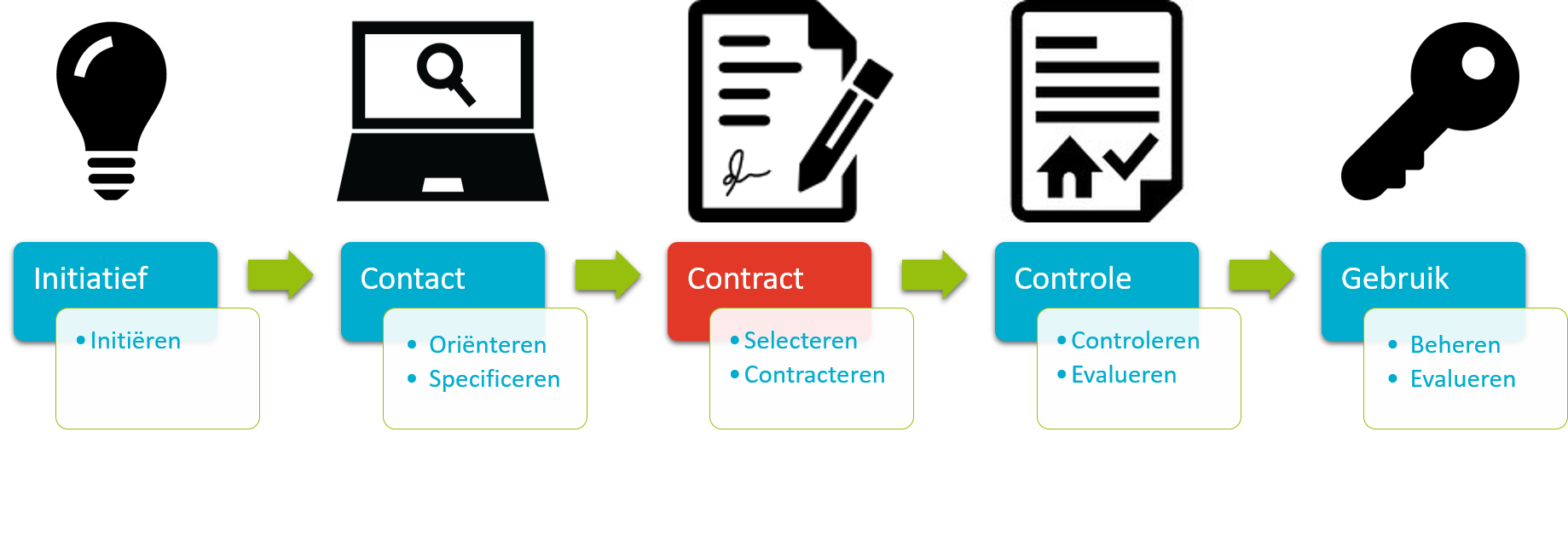
# Contractfase

De contractfase bestaat uit de stappen Selecteren en Contracteren. Na het afronden van deze fase heb je:

* De meest waardevolle oplossing geselecteerd.
* Een contract afgesloten waarmee je alle prestaties geleverd krijgt.
* Afspraken gemaakt hoe de prestaties aangetoond en controleerd worden.
* Draavlak voor de geselcteerde oplossing bij alle belanghebbenden.
* Goedkeuring om door te gaan naar de volgende fase.



Deze fase ronden we met een fasedocument waarin de besluiten vastleggen, wijzigingen ten opzichte van het vorige fasedocument bijhouden en we de volgende fase voorbereiden.

## Selecteren

De vorige stappen hebben geleid tot een scherpe geformuleerde vraag met de bijhorende vraagstrategie. Bij Stap 3, **Selecteren**, wordt die vraag voorgelegd aan de markt en wordt er een keuze gemaakt tussen meerdere oplossingen waar aanbieders mee komen.

De oplossing die het beste aansluit op de eisen, het budget en de randvoorwaarden wordt gekozen. Bij de keuze wordt ook bepaald welke aanpassing c.q. maatwerk er in het plan nog gewenst wordt. Die beste oplossing wordt gekozen in een transparant selectieproces. Participanten zijn op de afgesproken wijze betrokken bij de selectie en beoordeling van het aanbod. Het waardeprofiel dat is uitgewerkt in een Programma van Prestatie-Eisen (PvPE) (dat belanghebbenden met elkaar hebben opgesteld) is maatgevend voor hun oordeel.

Waardeontwikkeling

Een concept is nog geen maatwerk oplossing. Daarvoor is het nodig dat de geschikte aanbieders (de partijen op de short list) laten zien welke oplossingen er met hun concept, passend bij de vraag van de klant, mogelijk zijn. Juist omdat deze aanbieders concepten hebben, kunnen zij de oplossing relatief eenvoudig ontwerpen. Snel kan men meerdere ontwerpvarianten, opties of keuzemogelijkheden aanbieden, met bijhorende kosten.

Niet het plan met de beste prestaties maar de meest waardevolle wordt geselecteerd. Ook de prijs is dus belangrijk. Zorg daarom voor een duidelijke opbouw van de aangeboden prijs: Wat is de basis, wat zijn planvarianten met hun meerprijs en wat kosten de opties? Zorg dat de aanbieders duidelijk zijn en dat er geen ruimte is voor debat over prijzen.

Bij het **PvPE** hoort een waardering voor de basisoplossing; het plan dat tenminste voldoet aan de minimale eisen (ondergrens). Prestaties bovenop de basis, worden extra gewaardeerd. Zo kan, als voorbeeld, een oplossing die veel sneller beschikbaar is waardevoller zijn, door het vermijden van rentekosten en het vroeger innen van huur. De verschillende aspecten van waarde van een aanbod worden uitgedrukt in de hoeveelheid ‘punten’ die men er extra voor kan krijgen. Die punten weerspiegelen min of meer het extra geld die de vrager er voor over heeft. Dat extra budget kan vervolgens worden verdeeld over de verschillende klantwaarde: belangrijke aspecten krijgen meer punten dan minder belangrijke. Besteed vooral aandacht aan die waarde-aspecten die u ziet als onderscheidend (veel punten in het waardeprofiel). Ieder kwaliteitsaspect moet tenminste voldoen aan de opgegeven ondergrens. Marges bij prestaties worden meestal verbonden met bonus (extra punten), maar ook een malus is denkbaar. Zeker als later blijkt dat de beloofde prestaties niet helemaal gehaald worden.

Soms wordt er bij de ene oplossing meer of minder geleverd dan bij de andere. Dan kan het nodig zijn, omwille van de vergelijkbaarheid van de aangeboden oplossingen, eerst een correctie te doen.

Ben helder over de garantie die wordt verlangd. Steeds meer opdrachtgevers verlangen een langjarige garantie. Zeker bij woningen met hoge energieprestaties (bijvoorbeeld nul op de meter) is dat belangrijk. Zulke garanties zijn tegenwoordig ook mogelijk omdat integrale, duurzame oplossingen worden aangeboden. Zorg dat in de monitor de invloed van het gebruik en de weer-/klimaatinvloeden worden meegenomen. Regel ook ‘waar de auto in de garantieperiode in de garage komt’. Een Meer Jaren Onderhoud Planning (MJOP) kan daar een gewenst onderdeel van zijn.

Garantie kan gradueel van opzet zijn. Bijvoorbeeld kan men als eerste stap het Predicaat Excellent Concept verlangen, vervolgens een regeling om te sturen op energiegebruik en/of op onderhoud. Dat kan dan weer uitgebreid worden tot een garantie over 10 jaar of langer. Het mooiste is natuurlijk een verzekerde garantie, maar dat heeft dan weer zijn prijs.

Klik hier voor de tool Format Programma van Prestatie-Eisen.

Klik hier voor de tool Format beoordeling aanbiedingen.

Participatie

Er zijn veel manieren om met alle belanghebbenden tot een keuze te komen. Vaak vindt een eerste verkenning van de aangeboden oplossingen plaats aan de hand van de stukken. Soms zorgt dat voor vragen ter verduidelijking. Een nadere verkenning van de voorstellen kan vervolgens plaats vinden door aanbieders hun oplossing te laten presenteren aan alle belanghebbenden. Laat het plan goed verbeelden met tenminste een artist impression, liever nog in 3D of ‘real life’ in een ‘showroom’. Daarna kan iedere belanghebbende zijn oordeel over de plannen en hun prestaties geven en die uitdrukken in punten. Als de beoordeling per oplossing bekend is kan deze gedeeld worden door de prijs. Dan ziet men direct wie de beste verhouding prestatie/prijs heeft aangeboden. Het is aan te bevelen de prijzen van de aanbieders pas na de beoordeling van de kwaliteit bekend te maken om te voorkomen dat sommigen (vaak onbedoeld) hun oordeel laten leiden door de prijs.

Naast een selectie op basis van het PvPE, moet ook worden nagegaan of de oplossing voldoet aan de randvoorwaarden. Maak een volledig overzicht van afwijkingen van de randvoorwaarden waarover tijdens de contractonderhandelingen nog gesproken kan worden. In principe moet het plan voldoen aan de randvoorwaarden, maar er zijn ook meer subjectieve onderdelen. Die beoordeling kan men op meerdere manieren objectiveren. Bijvoorbeeld door de bewoners zich daarover in een enquête te laten uitspreken. Of men kan een of enkele taxateurs vragen het verschil in marktwaarde te schatten, bijvoorbeeld bij de waardering van de esthetica van de verschillende ontwerpen. Bij dit onderdeel kan het ook helpen Welstand in te schakelen. Dit kan later vertraging voorkomen. Wel moet vooraf duidelijk zijn hoe en door wie juist op die subjectieve onderdelen als schoonheid, de beoordeling vorm krijgt. Zowel voor de eigen achterban als voor de CB-aanbieders is het belangrijk de selectie inzichtelijk en controleerbaar te doen. Daarom is het aan te bevelen van de selectie een verslag te maken.

Transactieproces

De stap selecteren is vergelijkbaar met het organiseren van een prijsvraag. Zet de vraag uit met het PvPE en laat weten hoe aanbieders daarmee kunnen scoren. Hoeveel punten zijn er te verdienen met de basisprestaties, hoeveel zijn er extra te verdienen als er op onderdelen meer waarde wordt aangeboden? Niet alleen de punten die behaald worden zijn maatgevend, ook de prijs. Het gaat immers om de beste verhouding prestatie versus prijs. Een oplossing die 100% scoort op waarde maar ook 100%van het maximale budget verlangt, kan minder waardevol zijn dan een oplossing die 95% op waarde scoort en 90% van het budget. Dus laat ook weten hoe de weging plaats vindt. Geschikte oplossingen voldoen tenminste aan de minimale eisen en liggen beneden het maximumbudget.

Per aangeboden oplossing wordt de kwaliteit boven de ondergrens gewaardeerd in een deel van het beschikbare budget. De extra punten dat de waardering van iedere oplossing oplevert, wordt opgeteld bij de punten voor de basisprestatie. Deling van het behaalde aantal punten door de prijs levert de verhouding prestatie/prijs. Wie de beste prijs/prestatieverhouding heeft, heeft de meest waardevole aanbieding.

Middels een uitnodigingsbrief met daarin de helder omschreven vraag en de beoordelingsmethode, wordt aanbieders gevraagd binnen niet al te veel tijd de oplossing te presenteren en aan te tonen hoe hun oplossing past bij het PvPE en de overige randvoorwaarden. Vraag aan de aanbieders ook aan te geven hoe men de prestaties bij de oplevering en in het beheer gaat aantonen. Vermijd onnodige of dubbele informatieverstrekking. Dit lijdt tot misverstanden. Als de vraagstelling onvoldoende concreet is, komen rond de contractvorming toch onverwachte risico’s of beperkingen naar boven. Vraag de aanbieders daarom om een controle op de aanwezigheid van ALLE stukken, en op het meedelen van mogelijke onvolledigheid en tegenstrijdigheid in de stukken.

Het contract dat wordt gesloten is van het type turn key. Vraag om inzicht in het contract wat men wil voorleggen. Als een opdrachtgever werkt met Algemene Voorwaarden dan moeten die meegestuurd worden bij de prijsvraag en het zelfde geldt als er sprake is van een eigen model turnkey-contract. Het PvPE wordt onderdeel van afspraken (garantie) in het turnkey-contract. Belangrijke informatie bij de invulling van het contract is verder de duur van het aanboden de gevolgen voor de bouwkosten als er niet binnen die tijd tot contractvorming of bouw kan worden overgegaan, tijdige beschikbaarheid van productiecapaciteit, een ‘kwaliteitsplan’ waarmee te volgen is of de verlangde prestaties ook daadwerkelijk worden geleverd en de inhoud van het beheerdossier (incl. gebruiksvoorschriften, tekeningen en materiaalomschrijvingen, certificaten, garantiebepalingen etc.).

Orden eerst de diverse aanbiedingen. Wat zijn de verschillen tussen de gevraagde en aangeboden prestaties? Welke ruimte wordt er nog geboden om nadere keuzes te maken? Is dit een vaste set opties of gaat het verder? Wat zijn mogelijke verrekenprijzen? De ontwerpen vragen meestal nog om wat aanpassingen, welke zijn dat? Leg die optimalisatiepunten vast. Vraag aanbieders om de beoordeling op de objectieve onderdelen alvast zelf in te vullen. Dit zorgt voor geen discussie achteraf.

Het is ook raadzaam om tussen de uitvraag en de definitieve presentatie nog een consultatieronde te hebben. Aanbieders kunnen dan nog vragen te verduidelijking stellen en een eerste ontwerp of materialisatie toetsen.

Het selecteren kan worden afgesloten met een voorovereenkomst. Deze regelt het proces tijdens de onderhandelingen over het contract. Hiervoor kan een plan van aanpak gevraagd worden. Hierin kan staan welke onderwerpen nog besproken en welke besluiten nog genomen moeten worden. Bijvoorbeeld welke keuzes nog verlangd worden of welke ruimte voor flexibiliteit nog verlangd wordt, welke input nog aangevuld, welke output nog verhelderd moet worden. Hoe het overleg transparant en de voorstellen controleerbaar worden? Hoe de taakverdeling en bevoegdheden zijn geregeld en hoe de communicatie met de belanghebbenden? Bij het beoordelen van de bedrijven op de shortlist moet dus ook gekeken worden naar hoe zij aan dit proces invulling willen geven. Dit onderdeel blijft bij aanbieders nog wel eens onderbelicht. Te makkelijk wordt er over ‘bouwteam’ gesproken terwijl er door de standaardisatie beperkingen zijn. Dit wekt verkeerde verwachtingen.

Meerdere aanbieders is gevraagd om met oplossingen te komen. Uiteindelijk kan er maar één de gelukkige zijn. Hebben de andere hun werk vergeefs gedaan? Hun inspanningen kunnen gezien worden als leergeld. Daarom is het van belang dat zij de resultaten van de beoordeling teruggekoppeld krijgen. Daarmee kan men het concept verder ontwikkelen en wellicht de volgende keer tot een beter aanbod komen.

Klik hier voor de tool Format uitnodigingsbrief selectie.

Klik hier voor de tool Format aan te leveren documenten.

Klik hier voor de tool Brief geselecteerd selectie.

Kliek hier voor de tool Brief niet geselcteerd selectie.

Projectmanagement

Tijdens deze fase controleren we of de taakverdeling nog klopt, de risico’s voldoende in beeld en onder controle zijn. Denk hierbij aan of alles loopt conform planning en budget, is daar aanpassing en aanvulling gewenst? Voldoet de oplossing aan alle randvoorwaarden en hoe om te gaan met afwijkingen?

## Contracteren

Bij Stap 4, **Contracteren**, wordt met de gekozen oplossing en conceptaanbieder de gevraagde maatwerkoplossing uitgewerkt om nog beter aan te sluiten bij het PvPE en de randvoorwaarden. De aanpak van deze fase wordt vastgelegd in een voorovereenkomst.

Als afronding wordt alles vastgelegd in een prestatiecontract met de gewenste garanties. Daarbij komt het kwaliteitsplan met de afspraken over monitoring en bijsturing tijdens de uitvoering, bij oplevering en in de beheerfase (keuringsplan, verificatiemethodes, rapportages en evaluaties). Daarbij horen ook regels over het dossier bij oplevering en eventueel over het beheer erna. Het leveren van een Meer Jaren Onderhoud Planning (MJOP) kan daar een onderdeel van zijn.

Waardeontwikkeling

Als onderdeel van de voorovereenkomst is het plan van aanpak afgesprokenmet hierin de onderwerpen die nog uitwerking behoeven. Bijvoorbeeld de keuzes die nog open staan of de planaanpassingen die nog verlangd worden. Dit plan regelt de onderhandelingen over de laatste details van de waardeontwikkeling. Afspraken over garantie horen daarbij. Extra prestaties worden meestal verbonden met bonus, maar bij het blijvend niet nakomen van garantie is een malus zeker denkbaar.

Klik hier voor de tool Prestatie-Eisen.

Participatie

Naast maatwerk in het totaalplan zal er meestal ook sprake zijn van maatwerk per woning of gebruiker. Het kan dan gaan om al vaststaande opties (erker, tegelwerk, uitrusting en dergelijke) maar zeker in projecten met collectief opdrachtgeverschap kan dat veel verder gaan. De marges zijn vooraf vastgelegd bij de beoogde waardeontwikkeling en daar kan nu verder invulling aan worden gegeven. Een communicatieplan kan daarvoor de regels aangeven; de verlangde keuzes of ruimte voor flexibiliteit, de beschikbare deskundige steun, taakverdeling tussen vrager en aanbieder.

Niet onbelangrijk is ook tijdig de instemming van de gemeente, in het bijzonder Bouw en Woning Toezicht en Welstand te verwerven.

Transactieproces

De te sluiten **overeenkomst** komt het meest overeen met Turn Key, aangevuld met een procedure voor de resterende keuzes, het individuele maatwerk. Zorg dat alle uit te besteden werkzaamheden ook echt bij de conceptaanbieder komen te liggen. Ten aanzien van de resultaatgarantie gelden de gewenste projectspecificaties.

Enkele tips bij de contractvorming: Zorg bij vertraging dat planproces niet opnieuw kan beginnen en dat het aanbod gestand blijft en inventariseer direct de zaken die men wil uitsluiten zodat niet over verrassingen later nog discussie ontstaat.

In de helderheid over prestaties spelen drie zaken een rol:

1. helderheid over de prestaties in de vraagstelling;
2. het laten monitoren van de afgesproken prestaties (niet op- maar afleveren, en daarna periodiek blijven volgen tijdens het gebruik/beheer) en;
3. het snel laten corrigeren als prestaties achter blijven bij de afspraken.

Fouten of onduidelijkheden moet de aanbieder uitsluiten. Zorg dat in de monitor ook de invloed van het gebruik en de weer-/klimaatinvloeden wordt gevolgd zodat de oorzaak van eventuele afwijkingen kan worden achterhaald. Ben duidelijk over de rol van de directie en het toezicht bij de uitvoering. Hun rol verandert fundamenteel omdat de verantwoordelijkheid voor de prestaties volledig bij de aanbieder ligt. Actieve inbreng van het toezicht zal die verantwoordelijk alleen maar verwateren.

Als men voor de prijsvraag alle voorgaande stappen zorgvuldig heeft doorlopen én als de aanbieders gedegen hun werk hebben gedaan, dan is het afsluiten van het contract niet zo’n geweldige klus meer.

Klik hier voor de tool Contractmodel.

Projectmanagement

Ook nu controleren we weer of alles binnen de planning en het budget verloopt en waar aanpassing nodig is. Tot slot wordt alle informatie in het **fasedocument** gebundeld tot te nemen besluiten, hierin worden de nodige afwijkingen op het eerste fasedocument aangegeven met een toelichting waarom hierop is afgeweken en gecontroleerd of dit nog binnen het beleid van de organisatie past. De gebruikte tools kunnen als bijlage aan het fasedocument worden toegevoegd als deze relevant zijn voor de besluitvorming. In het fasedocument wordt ook de volgende fase, de controlefase, voorbereid. Lees hier meer over de contractfase.

Klik hier voor de tool Fasedocument Contractfase.