

Algemene kosten en aanbiedingskosten bij bouwbedrijven

**Verwervingskosten in een
sterk veranderende bouwmarkt
anno 2006**

Samenstelling commissie RRBouw 1048 “Algemene kosten en aanbiedingskosten bij bouwbedrijven”:

A.P. van der Aar	Hillen & Roosen B.V.
ir. J.J. Eberwijn	RRBouw (voorzitter)
ir. B.A. de Groof	Aannemersbedrijf De Groof B.V.
ing. M. van den Hoek	Strukton Betonbouw bv
P.M.M. van den Hoogen	Dura Vermeer Bouw Zeeland BV
A. Jasperse	Bouwbedrijf Kambier B.V.
G.B. Lingen	Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V.
ing. J. Niks	Ballast Nedam Infra BV
F.E. de Rooij	Wegenbouwbedrijf J. de Rooij en Zonen B.V.
dr.ir. F. Pries	Balance & Result (rapporteur)
ir. S. van Dijk	Balance & Result (rapporteur)
drs.ir. M. Keizer	Balance & Result (rapporteur)

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding: Veranderingen.....	3
1.2	Doelstelling.....	3
1.3	Werkwijze.....	4
1.4	Leeswijzer.....	5
2	Veranderingen en invloedsfactoren in de bouw.....	6
2.1	Verscherpte mededinging en veeleisende opdrachtgevers.....	6
2.2	“Innovatief” uitbesteden leidt tot een uitbreiding van rollen en taken.....	8
2.3	Intermezzo.....	9
3	Aanbiedingskosten in het bouwbedrijf.....	11
3.1	Wat zijn aanbiedingskosten?.....	11
3.2	Ontwikkeling van kosten in de afgelopen jaren.....	14
3.3	Groot- versus kleinbedrijf en verschillende sectoren.....	15
4	Het bouwproces: noodzakelijke competenties.....	17
4.1	Veranderde eisen aan mensen in bouwbedrijven.....	17
5	Conclusies en aanbevelingen.....	19
6	Bijlagen.....	25
6.1	Literatuurlijst.....	25
6.2	Deelnemers workshops.....	26
6.3	Afkortingenlijst.....	27

1 Inleiding

1.1 Aanleiding: Veranderingen

De bouw heeft de laatste jaren turbulente tijden doorgemaakt. Bijvoorbeeld:

- Verscherpte en veranderde mededinging na de parlementaire enquête
- Een toename van het aantal geïntegreerde contractvormen
- Regelmatig veranderende wetgeving zoals in de ARW 2005, maar ook rondom Veiligheid en Gezondheid (Bouwbesluit, de nieuwe Aanbestedingswet, ARBO-wetgeving, NUTS-voorzieningen en Brandweer)
- Een flinke toename van de noodzakelijke administratieve inspanning door bouwbedrijven, zeker ook in het traject van selectie en gunning

Deze ontwikkelingen zorgen voor een aanzienlijke verandering van de wijze waarop bouwbedrijven (zowel in de B&U als in de GWW) hun opdrachtenverwerving doen. Oude werkwijzen voldoen niet meer, acquisitie wordt op een andere manier gedaan. Door innovatief aanbesteden ontstaan nieuwe rollen en taken voor het uitvoerende bouwbedrijf. In een toch al slechte markt (zoals de afgelopen jaren het geval was) leidt dit soms tot zeer hoge (en soms disproportionele) eisen door opdrachtgevers. Door de hiervoor beschreven ontwikkelingen is het kostenniveau binnen bouwbedrijven toegenomen. Hogere kosten kunnen leiden tot minder renderende bedrijven en zullen op termijn ook tot hogere prijzen leiden. Het is dus verstandig om bedrijven een beeld te geven van het te verwachten kostenniveau, opdat ze daar in hun strategieformulering rekening mee kunnen houden. Het is ook verstandig om de effectiviteit van de marktwerking te analyseren en te bezien waar maatschappelijke verspilling plaatsvindt. Dit alles geeft aanleiding tot een aantal vragen:

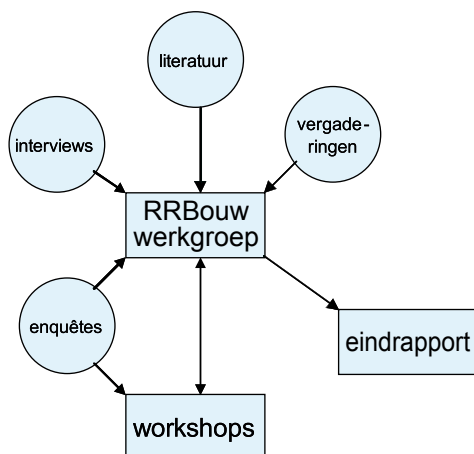
- Hoe is de wijze van opdrachtenverwerving veranderd in de afgelopen 3 jaar?
- Welke consequenties heeft dit gehad voor de bedrijfsvoering?
- Op welke wijze dient in het kader van deze nieuwe inzichten toerekening van kostensoorten plaats te vinden; is er een herdefinitie van het fenomeen AK noodzakelijk?
- Zijn er opmerkingen te maken over de effectiviteit van de marktwerking?

1.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is: *Het geven van inzicht in de hoogte van aanbestedingskosten van bouwbedrijven in een sterk veranderde markt.* Daarbij wordt specifiek aandacht gegeven aan:

- Herijking van de toerekening van kostensoorten
- Verzamelen van good en bad practices als een belangrijke indicatie voor de effectiviteit van de marktwerking
- Noodzakelijke functies en competenties binnen het bouwbedrijf
- Dit voor de belangrijkste bouworganisatievormen (traditioneel, bouwteam, geïntegreerd, eigen ontwikkeling)
- Dit voor een aantal representatieve sectoren uit de bouw (B&U, GWW, Civiele Betonbouw)

1.3 Werkwijze



De gehanteerde werkwijze voor dit onderzoek was als volgt. Vanuit het plan van aanpak is gestart met het verwerven van informatie door middel van literatuuranalyse, een enquête en interviews. Dit is gebeurd onder auspiciën van een werkgroep bestaande uit acht bouwmanagers. Deze fase is afgerond door het opleveren van een conceptrapport. Vervolgens is een tweetal workshops georganiseerd, één in West-Nederland, één in Oost-Nederland, met als doel het verkrijgen van feedback op de resultaten die in de conceptrapportage opgenomen waren. De deelnemers aan de workshops hebben bovendien een enquête ingevuld. De resultaten van de workshops en de enquête zijn opgenomen in het onderhavige eindrapport.

Verantwoording

- Voor de harde cijfers is gebruik gemaakt van de getallen van het CBS en EIB. Deze informatie is actueel tot een jaar geleden.
- De trends van de afgelopen jaren zijn in eerste instantie bepaald in de betrokken werkgroep en zijn vervolgens getoetst in een aantal regionale bijeenkomsten. De cijfers over het aandeel calculatie- en aanbiedingskosten zijn een inschatting van de werkgroep die bij het onderzoek betrokken is geweest. Het kan dus zijn dat er verschillen zitten in de hieruit gedestilleerde cijfers vergeleken met de cijfers van het CBS en het EIB.
- Een gedeelte van de resultaten van de enquête die gehouden is onder de deelnemers van de workshops zijn opgenomen in het rapport in grafiekvorm. Er zijn in totaal 22 enquêtes geretourneerd.
- Een kanttekening die gemaakt moet worden is dat het begrip AK van bedrijf tot bedrijf sterk kan variëren, wat dan natuurlijk ook zijn weerslag in de cijfers vindt. Sommige bedrijven rekenen bijvoorbeeld werkvoorbereiding mee in de AK, andere bedrijven doen dat niet.
- Een andere kanttekening is de definitie van MKB. In de statistieken wordt het MKB vaak als een uniforme categorie beschouwd. Het middenbedrijf verschilt in de praktijk echter vaak sterk van het kleinbedrijf op een groot aantal gebieden en vertoont vaak meer overeenkomsten met het grootbedrijf.
- Tenslotte: er is momenteel nadrukkelijk sprake van een overgangssituatie. Opdrachtgevers en bouwbedrijven zoeken beiden naar nieuwe mogelijkheden om samen te werken. In dit zoekproces komen incidenten voor. Overigens zowel veroorzaakt door opdrachtgevers en opdrachtnemers. In dit onderzoek wordt een groot aantal voorbeelden van extreme eisen van opdrachtgevers genoemd. Het is daarbij geenszins de bedoeling om bouwers vrij te pleiten, maar veel meer om het onderwerp ook in praktische zin nadrukkelijk op de agenda te plaatsen.

1.4 Leeswijzer

In de navolgende hoofdstukken worden de uitkomsten van het onderzoek besproken. In hoofdstuk twee wordt aandacht besteed aan veranderingen die zich recentelijk in de bouwsector hebben voorgedaan en wat de invloed van deze verandering op de algemene kosten van het bouwbedrijf is. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie ingegaan op definities van algemene kosten en aanbiedingskosten en de ontwikkeling hiervan in de afgelopen jaren. In hoofdstuk vier wordt aandacht besteed aan noodzakelijke competenties binnen het bouwbedrijf naar aanleiding van de veranderingen in contractvormen. Het rapport wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

Een bouwbedrijf moet zich in een aantal fasen kwalificeren voor een renovatieproject. Er is een groot aantal stukken geproduceerd (complete plannings, werkwijzen, etc.) en er zijn meerdere presentaties gegeven. Uiteindelijk wordt het bedrijf het werk niet gegund met als motivatie:

- gegadigde is geen gesprek met nevenaannemer voor W&E aangegaan (terwijl W&E separaat zou worden aanbesteed!);
- presentatie in PowerPoint; men zag planning liever op gekleurde platen die men kon behouden;
- geen protocol voor maatvoering (het ging om een bestaand gebouw; dat gebouw is natuurlijk leidend voor de maatvoering).

De bouwer vindt dit wel een zeer summiere motivatie, temeer daar zijn inschrijving de scherpste prijs kende!



2 Veranderingen en invloedsfactoren in de bouw

De afgelopen tijd hebben zich in de bouwsector verschillende veranderingen voorgedaan. Een aantal van deze veranderingen is van invloed op de verwervingskosten van bouwbedrijven. Deze ontwikkelingen en hun invloed worden in dit hoofdstuk toegelicht.

2.1 Verscherpte mededinging en veeleisende opdrachtgevers

2.1.1 Verscherpte mededinging en een slechte markt

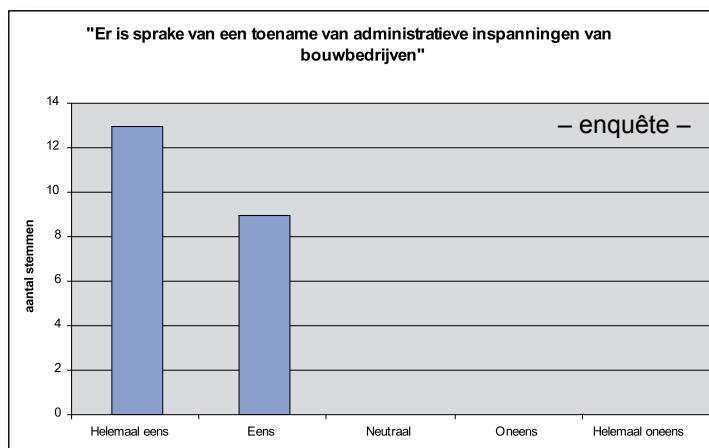
De bouw beleeft turbulente tijden. Rondom het thema transparantie heeft de sector ingrijpende veranderingen doorgevoerd. Vooroverleg komt niet meer voor, de oude "commerciële" mensen hebben plaats gemaakt voor nieuwe functionarissen. Het voorgaande betekende een ware revolutie binnen de bouw; een revolutie die binnen enkele maanden heeft plaatsgevonden. Daarbij was de bouwmarkt geen gemakkelijke. Prijzen stonden onder druk; de werkhonger bij bouwbedrijven was groot. Het voorgaande gecombineerd maakte dat opdrachtgevers het zich konden permitteren om hun eisen op te schroeven. En bouwbedrijven gingen daarin mee onder druk van de markt.

60 accountantsverklaringen per combinatie?

In het noorden van het land wordt aan een combinatie gevraagd om bij een selectietraject in totaal 60 accountantsverklaringen te overleggen om beweringen te staven. Aan dezelfde combinatie wordt gevraagd om per deelnemer 5 jaarverslagen te overleggen. Er dingen meerdere combinaties mee; er dient dus een enorme stapel orders te worden ingeleverd. Iedere partij moet kosten maken om de stukken te produceren. De opdrachtgever moet kosten maken om de stukken te laten lezen. Het voorgaande is goed voor de accountantswereld, zowel de bouw als de opdrachtgever schieten er niks mee op. Een zorgvuldige selectie van partijen kan leiden tot het voorkomen van verspilling.

In de omgeving van de bouw hebben opdrachtgevers en politiek verantwoordelijken voor zichzelf naar nieuwe zekerheden gezocht. Men ging meer opdrachten openbaar in de markt zetten en gunde vooral op laagste prijs.

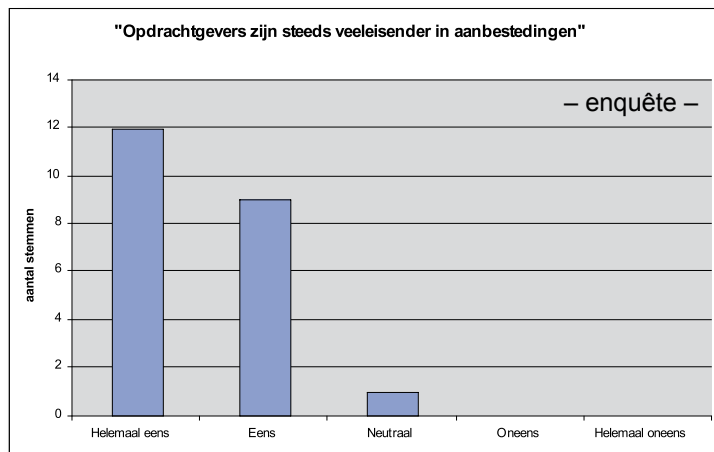
Het aandeel bouwteam en geïntegreerde contractvormen kende een dip. De slimste of goedkoopste aanbieder deed het hierdoor het beste, of natuurlijk degene die de grootste rekenfout maakte. De prijzen op de markt werden scherper. Bouwbedrijven werden hierdoor gedwongen om echt goed te calculeren (men moet voorzichtiger zijn; het nemen van risico en je in een later stadium terugtrekken is niet meer mogelijk). Ten opzichte van het recente verleden leidde dit voor sommige bedrijven tot een flinke toename van de calculatiekosten. Daarnaast ervaren bouwbedrijven regelmatig dat de kwaliteit van de door de opdrachtgever aangeleverde stukken onvoldoende is. Dit resulteert in extra werk, en dus extra kosten, voor het bouwbedrijf. Dit alles leidde tot een vechtmakende markt en veel juridisch gedoe; een situatie waarin veel langer lopende projecten zich op dit moment bevinden.



2.1.2 Eisen van opdrachtgevers, selectie en gunning

Bij het verkrijgen van opdrachten spelen de eisen van de opdrachtgever, ten aanzien van selectie en gunning een belangrijke rol. De laatste jaren zijn de eisen die opdrachtgevers stellen aanzienlijk verscherpt. Enkele opmerkingen hierover:

- Door de krappe bouwmarkt heeft een aantal opdrachtgevers het idee dat men naar willekeur eisen kan stellen. Dit leidt tot soms onredelijke eisen en dus tot een aanzienlijke verhoging van kosten (enkele voorbeelden hiervan vindt u in kaders verspreid door het rapport).
- Bouwbedrijven ervaren een enorme toename van de hoeveelheid papierwerk bij aanbestedingen. Voor de selectie alleen moet men een enorme (en vaak nutteloze) hoeveelheid documenten aanleveren: verklaringen, calamiteitenplan, kwaliteitsplannen, diploma's, organogrammen, etc. Vaak worden eisen gesteld die niet in relatie zijn met de aard en omvang van het werk. Overigens wordt ook door opdrachtgevers geklaagd over deze "red tape", zeker publieke opdrachtgevers ervaren hiervan de last.
- Bij sommige opdrachtgevers is het formele beleid om meer aan de markt over te laten. Echter mensen op operationeel niveau zien deze ontwikkeling soms als een bedreiging en werken niet optimaal mee aan innovatief aanbestede projecten.
- Er zijn te weinig geharmoniseerde en transparante systemen voor selectie en gunning voor de innovatieve contractvormen. Er wordt geëxperimenteerd in projecten, een probleem daarbij is dat ieder voor zich het wiel aan het uitvinden is. Men maakt dus gebruik van veel verschillende tools en methoden. Hierdoor moet bij het ene werk een omvangrijke procedure worden gevolgd terwijl bij een ander werk, van de dezelfde opdrachtgever, volstaan wordt met een bestek van slechts 4 pagina's.



Matige kwaliteit van stukken:

- In bestekken wordt veelvuldig gebruik gemaakt van verwijzingen naar voorschriften (bijv. NEN-normen) en wetten. Het gaat hierbij vaak om standaard verwijzingen, waarvan maar weinig mensen de ratio nog kennen. Het kost veel tijd om de inhoud van deze achterliggende stukken boven tafel te krijgen.
- In aangeleverde stukken is het gebrek aan samenhang tussen verschillende besteksonderdelen frappant. Hierin komen soms inconsequenties of tegenstrijdigheden in voor. Een bekend voorbeeld is de afstemming in de utiliteitsbouw tussen het bouwkundig en installatietechnisch gedeelte. Zo kwam het voor dat ventilatiekanalen met een diameter van 60 centimeter in een verlaagd plafond van 20 centimeter moesten worden aangebracht.
- Correcties op de aanbestedingsstukken worden gecommuniceerd door middel van nota's van inlichtingen. Er zijn voorbeelden van aanbestedingen waarbij tot 9 nota's naderhand worden verstrekt. Een ander voorbeeld is dat voor een werk van ca. 200 miljoen 200 vragen zijn opgesteld door een aannemer.
- Bestek groot onderhoud woningen: "waar nodig herstellen van scheurvorming in de woningen". Dit betekent een flinke opgave voor alle bouwbedrijven, maar ook voor de bewoners als alle aanbieders de woningen intern gaan opnemen.

Aanbieders hebben daarbij niet het gevoel grip te hebben op het selectie/aanbiedingsproces vanwege de subjectiviteit waarmee stukken soms worden beoordeeld door de opdrachtgever.

Offertecircus?

Offertekosten bedragen soms wel 10% van de bouwkosten!

Niet veel mensen realiseren zich de kosten die gepaard gaan met een traditionele aanbesteding. Een opdrachtgever besteedt aan, een aantal bouwers gaat rekenen en analyseren. Elke bouwer vraagt weer offertes aan bij meerdere toeleveranciers en onderaannemers die op hun beurt ook weer aan het rekenen en analyseren slaan. Allerlei mensen kopiëren en lichtdrukken informatie en versturen deze per post of digitaal aan elkaar toe. Van dit hele proces worden uiteraard zorgvuldig archieven bijgehouden.

Om de kosten van dit proces te benaderen is een rekensom gemaakt. Stel er is een hypothetische projectontwikkelaar B. Deze projectontwikkelaar laat circa 700 relatief eenvoudige woningen per jaar bouwen en besteedt dat aan in projecten van 70 woningen. Vervolgens worden de kosten van bouwers en toeleveranciers uitgerekend, gebaseerd op een gemiddeld uurtarief van € 45 en een inschatting van de noodzakelijke rekentijd. Vervolgens wordt een inschatting gemaakt van lichtdrukkosten.

Bij een inspanning door 1 bouwer en een minimale hoeveelheid toeleveranciers (bouwteam, co-makership) bedragen de kosten ruim 1% per woning. Bij 5 bouwers en 4 toeleveranciers per onderdeel (traditioneel aanbesteden) bedragen de kosten bijna 10% van de totale bouwkosten!

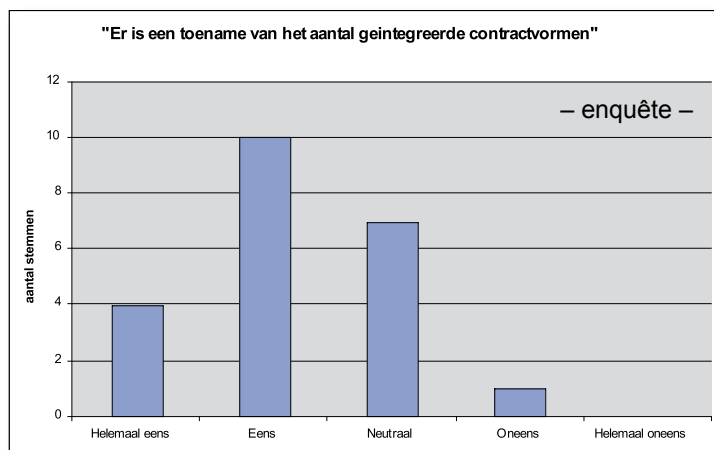
2.2 “Innovatief” uitbesteden leidt tot een uitbreiding van rollen en taken

Veel opdrachtgevers zijn op dit moment zoekend en experimenteren met “innovatief” aanbesteden. Deze ontwikkeling doet zich ook voor, omdat er steeds meer complexe projecten zijn, bijvoorbeeld binnenstedelijke, die zich niet goed lenen voor een traditionele aanpak. Vroegtijdige betrokkenheid van kennis en expertise uit het bouwbedrijf is in dit soort situaties gewenst.

Veel opdrachtgevers hebben zich dus op hun uitbestedingbeleid bezonnen. Men wil minder risico lopen, de hoge faalkosten zijn velen een doorn in het oog en concurrentie louter op prijs levert vaak discussie op. Daarbij blijft innovatie beperkt tot kleinschalige procesinnovatie. Bij veel professionele opdrachtgevers wordt daarom nadrukkelijk een andere

opdrachtgeverrol nagestreefd. Voorbeelden hiervan zijn Rijkswaterstaat, ProRail en de Rijksgebouwendienst. Waar bij Rijkswaterstaat ruim 10.000 ingenieurs werkten die inhoudelijk de vraagspecificatie bepaalden, zal er in de toekomst steeds vaker een functionele vraag worden gesteld. Overigens speelt deze trend niet alleen bij publieke opdrachtgevers. Bedrijven uit de procesindustrie gaan hierin voorop en ook in de zorg, het onderwijs wordt

geëxperimenteerd met nieuwe vormen van aanbesteden. Er ontstaan daardoor nieuwe rollen en taken voor bouwbedrijven zoals engineering en ontwerp. Door geïntegreerde bouworganisatievormen wordt meer van aanbieders verwacht. Dit leidt tot een toename van de algemene kosten. Daarnaast dienen

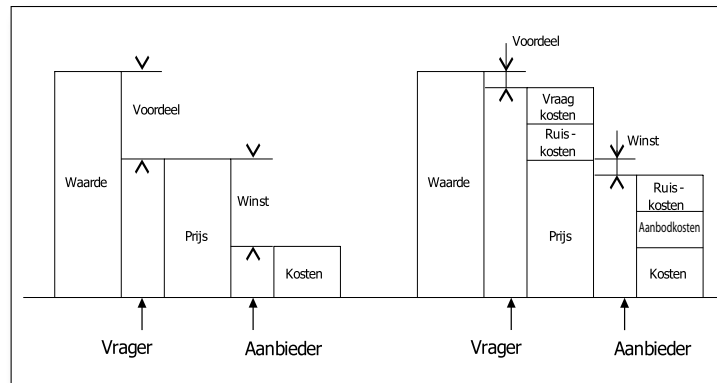


bouwbedrijven kritisch te kijken naar de binnen hun organisatie noodzakelijke competenties. Het uitrekenen van de kostprijs van een bestek en tekeningenwerk vergt echt andere kennis en vaardigheden dan het omgaan met een Design&Construct werk. Je zult dus moeten investeren in je mensen en je organisatie en dat kost geld.

2.3 Intermezzo..

..over kosten, prijs en waarde

Overigens is de werkgroep stellig overtuigd van de voordelen van nieuwe bouworganisatievormen; naast hogere kosten binnen bouwbedrijven zal er, mits passend bij de specifieke bouwopgave, vooral sprake zijn van een hogere toegevoegde waarde. Aanbieders kijken vanouds naar het verschil tussen kosten en de prijs. Het verschil is hun winst. Vragers kijken naar het verschil tussen

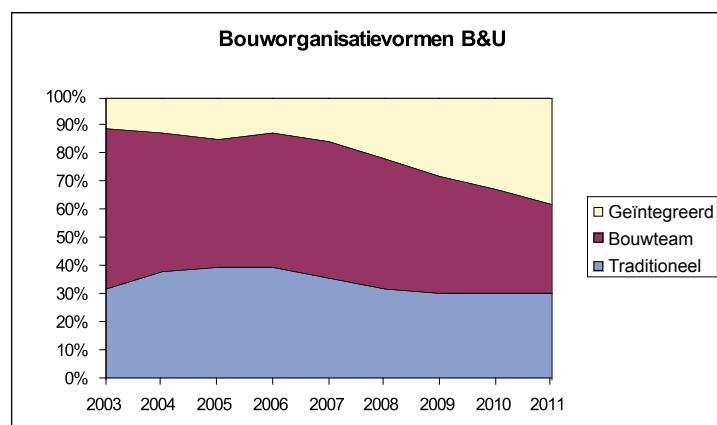


de waarde die iets voor hen vertegenwoordigt en de prijs die ze ervoor moeten betalen. Het verschil is hun voordeel. Van deze winst of voordeel blijft in de praktijk weinig over door de weinig efficiënte organisatie in de bouw. Door overbodige vraag- en aanbiedingskosten ontstaan veel kosten die de winst reduceren. Zeker in het huidige tijdsgewricht, waar opdrachtgevers en aanbieders beiden zoekende zijn naar nieuwe omgangsmethoden vindt er heel veel verspilling plaats. Dit leidt tot hogere kosten en uiteindelijk ook tot hogere prijzen.

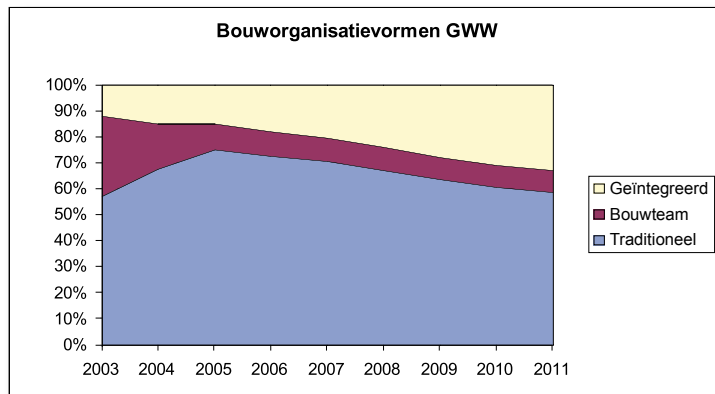
2.3.1 De vraag verandert en ook de wijze van samenwerken

De markt is zoekend naar nieuwe vormen van samenwerken.

Exacte getallen over de verdeling over de verschillende bouworganisatievormen zijn er niet. De trends in deze paragraaf zijn dan ook een "educated guess" gebaseerd op onderzoek van Regieraad en EIB.



In alle sectoren zien we een sterke toename in de afgelopen jaren van het traditionele bouwproces. Dit werd veroorzaakt door de commotie rondom de Parlementaire bouwenquête. Vooral in gemeenteland is men massaal weer overgestapt op de RAW manier van werken. Intussen is er veel veranderd in opdrachtgeverland; er lijkt sprake van een vorm van perestrojka. De afgelopen maanden wordt een hernieuwde



interesse voor bouwteams gemeld, met name vanuit de corporatiewereld en enkele grote opdrachtgevers in de B&U. Een open marktwerking is belangrijk en dat zal zo blijven. Opdrachtgevers zijn toenemend professioneel en willen zekerheden. Dit speelt bij de zorg, het onderwijs en vooral bij professionele opdrachtgevers. Het aandeel bouwteam zal daarom naar verwachting in de komende jaren afnemen ten faveure van de geïntegreerde contractvormen. Daarbij komt dat in de komende jaren de kennis over geïntegreerde contractvormen zal toenemen en tools zullen worden geharmoniseerd. Er zal daarbij altijd markt zijn voor traditionele bouworganisatievormen; het aandeel geïntegreerde contractvormen zal waarschijnlijk gaan toenemen. Dit zal zowel merkbaar zijn in de GWW als in de B&U. Samengevat:

- Bestek en tekeningen: dit lijkt een stabiele markt te zijn. Een groot deel van de markt zal traditioneel blijven. Recent was er een hausse in traditionele bouworganisatievormen naar aanleiding van de Parlementaire enquête en NMa. Transparantie is en blijft belangrijk; vaak zien we een reflex bij partijen naar bestek en tekeningen. Men is daarnaast gewend aan deze samenwerkingsvorm; het is een bewezen manier van werken. Bij een markt die toenemend complexe projecten kent zal er een geringe daling optreden.
- Bouwteam: er was een daling als gevolg van de negatieve berichtgeving van de afgelopen maanden, recentelijk is deze vorm weer flink toegenomen. Omdat deze bouworganisatievorm wat minder transparant is, omdat er minder vertrouwen in de markt is en omdat opdrachtgevers toenemend professioneel optreden zal deze bouworganisatievorm op den duur geleidelijk in belang afnemen.
- Geïntegreerd; dit is een groeimarkt. Door toenemend professioneel opdrachtgeverschap, verzakelijking en resultaatsverplichting en meer complexere projecten in binnenstedelijke omgevingen zal het marktaandeel van geïntegreerde projecten in de toekomst toenemen. Vooral in de sectoren GWW en Civiele Betonbouw hebben geïntegreerde contractvormen nu al een vlucht genomen.

Opdrachtgevers stellen soms in een bestek onredelijke eisen, bijvoorbeeld:

- *betaling van de totale aanneemsom een week voor oplevering (dit bij een werk van 3 jaar en €33 miljoen).*
- *een dag na verschijnen van het bestek; de aanwijzing. De nota van inlichting (stapels papier) enkele dagen voor de aanbesteding. Er is geen tijd om zaken goed voor te bereiden;*
- *het willen controleren van alle contracten met onderaannemers;*
- *alle verantwoordelijkheid bij de aannemer neer willen leggen, terwijl die deze lasten niet kan dragen.*

Bij een openbare aanbesteding werd geëist dat je de afgelopen 3-jaar niet failliet bent geweest en vervolgens werd zonder slag of stoot het werk gegund aan een bedrijf dat, na een faillissement, net 4 maanden draaide. Want ze waren zo lekker goedkoop.

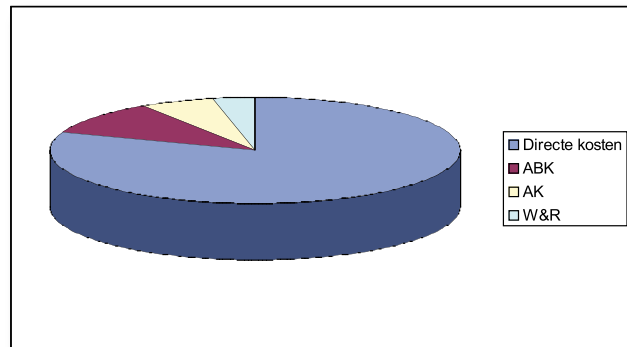
3 Aanbiedingskosten in het bouwbedrijf

In dit hoofdstuk worden de begrippen algemene kosten, aanbiedingskosten en verwervingskosten gedefinieerd. Daarnaast wordt de invloed van de bovenstaande ontwikkelingen op deze kosten verkend.

3.1 Wat zijn aanbiedingskosten?

Van calculatiekosten naar aanbiedingskosten

De kosten van bouwwerken worden opgedeeld in een aantal kostencomponenten. In eerste instantie zijn dat natuurlijk de directe bouwkosten. Daarnaast zijn er de Algemene Bouwplaatskosten (ABK) en Winst en Risico (W&R).



De Algemene Kosten (AK) zijn kosten die niet direct aan een project zijn toe te rekenen. "Algemene kosten zijn kosten, die op grond van het ontbreken van een (duidelijk) oorzakelijk verband met de afzonderlijke werken, dan wel uit overwegingen van praktische doelmatigheid, niet (direct noch indirect) aan de afzonderlijke werken worden toegerekend. Het zijn dus kosten die niet direct samenhangen met werken. (bron: VGBouw 2002 en EIB 2005).

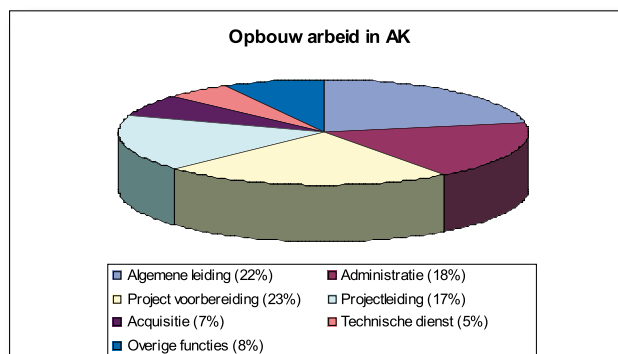
De AK bedroegen in 2004 ongeveer 7,6% van de directe kosten van bouwbedrijven (NB: de algemene kosten en wat daarin wel en niet wordt opgenomen verschilt over het algemeen per bedrijf en sector). Dit percentage is een gemiddelde en sterk afhankelijk van het soort project en het soort bedrijf. Er komen in de praktijk AK-percentages voor van tussen de 2,5% en 20%. Renovatieactiviteiten

Algemene kosten in % van de totale en directe kosten naar bedrijfstype in 2003 en 2004 (bron: EIB)

Bedrijfstype	AK in % van totale kosten		AK in % van directe kosten	
	2003	2004	2003	2004
Nieuwbouw B&U	6,1	6,6	6,6	7,1
Onderhoud B&U	7,5	7,1	8,1	7,7
Gemend B&U	5,9	6,9	6,3	7,4
GWV	6,9	7,7	7,5	8,3
Totaal	6,4	7,1	6,9	7,6

kennen vaker een hogere AK dan nieuwbouw activiteiten, kleinere projecten een hogere AK dan grote projecten en bijvoorbeeld woningbouw een lagere AK dan veel GWV-sectoren.

In de AK opgenomen functies zijn bijvoorbeeld de algemene leiding van een bedrijf, de administratie, de technische dienst en overige functies (overigens wisselt dit sterk per bedrijf en/of per sector; er is niet een uniforme overall toegepaste definitie).



Opbouw van arbeidskosten 2004 (bron: EIB)

De projectleiding betreft vooral het gedeelte dat lastig direct aan individuele projecten is toe te wijzen (in de woningbouw wordt bijvoorbeeld een projectleider wel, maar een bedrijfsleider, die leiding geeft aan de afzonderlijke projectleiders, niet aan projecten toegerekend). Verder zijn er de kosten voor projectvoorbereiding (en dan vooral de voorbereiding van niet verkregen projecten). Tenslotte zijn er de kosten van algemene acquisitie.

Aanbiedingskosten: gestegen van 1% naar bijna 2% In de civiele betonbouw is dit 3% (50% van AK)!

Vaak wordt gesproken over aanbiedingskosten als onderdeel van de totale verwervingskosten.

Dit zijn de kosten die een bedrijf maakt om, gebaseerd op een gegeven bestek en tekeningen, te bepalen voor welk bedrag een bedrijf op een werk wil inschrijven. Vroeger bedroeg dit gemiddeld ongeveer 1% van de omzet: deze aanbiedingskosten bedragen tegenwoordig ongeveer 2% van de

In een bestek worden veel zaken aan bouwbedrijven overgelaten. Dat werkt soms contraproductief. Voor een werk is het nodig om te weten waar kabels en leidingen liggen. Vaak wordt dan het KLIC gebeld door 10 of meer bouwbedrijven met een vraag om antwoord. Vaak ook krijgt men niet of niet op tijd antwoord. Het was natuurlijk handiger als de opdrachtgever dat 1 keer zelf had nagevraagd.

omzet van een bouwbedrijf of 25% van de AK. Het gaat hierbij om een stijging van 100% in enkele jaren; het getal kent daarbij een nog steeds stijgende tendens! Overigens varieert dit ook per sector, per type bedrijf, per bouworganisatievorm en tussen nieuwbouw en verbouw. In de civiele betonbouw kunnen de aanbiedingskosten per medio 2006 worden ingeschat op 3% van de omzet, dat is bijna 50% van de totale AK (zowel interne als externe kosten).

Dit betekent dat er in de totale Nederlandse bouw jaarlijks momenteel ongeveer 5 miljard euro aan algemene kosten zullen worden geschreven en circa 1,5 miljard euro aan aanbiedingskosten. Overigens zijn hierin niet inbegrepen de kosten die toeleveranciers en onderaannemers maken om te calculeren. Het werkelijke bedrag zal dus nog aanzienlijk hoger liggen. In een eerdere paragraaf werden deze totale offertekosten reeds benoemd.

De term calculatiekosten is in een traditionele situatie een juiste omschrijving; een calculator bepaalt hoeveelheden en eenheidsprijzen, er wordt gekeken naar specifieke technische en logistieke risico's, zodat een kostprijs voor het werk ontstaat. De directie bepaalt vervolgens een marktprijs en schrijft in. Het is mogelijk dat aanbesteders een vergoeding betalen voor de inspanningen van bouwbedrijven, in het grootste deel van de gevallen echter wordt geen "rekenvergoeding" betaald door uitsluiting van de artikelen 42 en 43 uit het UAR. Uiteraard worden deze kosten wel betaald door opdrachtgevers, maar dan in de vorm van AK als algemene opslag. Iedere opdrachtgever betaalt dus mee aan de aanbestedingskosten van werken. Individuele opdrachtgevers vragen graag zoveel mogelijk aanbieders omdat hij "gratis" meer concurrentie krijgt, voor het collectief aan opdrachtgevers betekent dit wel degelijk een kostenverhoging. Tegenwoordig is er een groot aantal verschillende bouworganisatievormen mogelijk. Naast bestek en tekeningen

Enkele voorbeelden van hoge eisen van opdrachtgevers:

- *Voor een project van 3,5 ton wordt bij de prequalificatie van de aanbieders gevraagd om bankgaranties, alle projecten van de laatste 3 jaar, gedetailleerd plan van aanpak voor het project, overzicht financiële banden met derden, prognose orderportefeuille van het betreffende jaar.*
- *Er worden voor een project dat onderhands (!) wordt aanbesteed expliciete verklaringen gevraagd voor zaken als: "Verklaring prijsonderhandeling, het bereid zijn met de opdrachtgever op basis van de ingediende begroting in onderhandeling te treden om tot overeenstemming tot de uiteindelijke aanneemsom te komen"; en: "Verklaring te maken dat de inschrijver zijn volle medewerking zal verlenen aan de totstandkoming van de coördinatieovereenkomst met de overige aannemers".*
- *Hoewel het werk soms erg specialistisch is, wordt vaak om meerdere gelijksoortige werken in de afgelopen periode gevraagd.*
- *Er wordt vaak gevraagd om de complete opgave van het uitvoeringsteam. Men dient CV's in te dienen van de medewerkers die aan het project toegewezen zullen gaan worden. Het is echter op het moment van aanbesteding nog helemaal niet zeker of de beoogde mensen in te plannen zijn in verband met ander projecten die eerder starten of dat zij überhaupt nog in dienst zijn van de betreffende organisatie.*

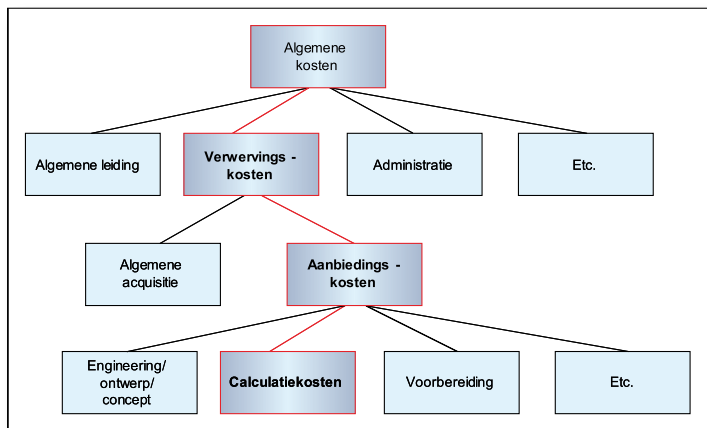
zijn er bouwteam, design&construct en nog vele tientallen bouworganisatievormen mogelijk. Naast het calculeren worden van bouwbedrijven bij deze “nieuwe” contractvormen andere activiteiten verwacht, zoals ontwerp of engineering, contract- en risicomanagement en zelfs financiering. De term calculatiekosten volstaat dus niet meer. In deze rapportage wordt daarom de volgende definitie aangehouden:

Een voorbeeld van starre boekhoudkundige benadering van een aanbesteding is het volgende. Er wordt een onvoorwaardelijke bankgarantie gevraagd van de aanbieders. Een van de aanbieders levert een brief van de huisbankier waarin de bank aangeeft garant te staan. In de tekst van deze brief wordt echter een “mits” gemaakt, waardoor deze niet meer onvoorwaardelijk is. Dit leidt onherroepelijk tot uitsluiting van deelname.

- Verwervingskosten: de totale kosten die een bedrijf moet maken om projecten in opdracht te verkrijgen en bestaat uit:
 - acquisitiekosten: dit is een onderdeel van verwervingskosten dat niet direct aan projecten is toe te wijzen;
 - aanbiedingskosten: dit is een projectgebonden onderdeel van verwervingskosten, inclusief de calculatiekosten. Hierin zijn ook de kosten van het voorbereiden van niet gegunde projecten opgenomen.

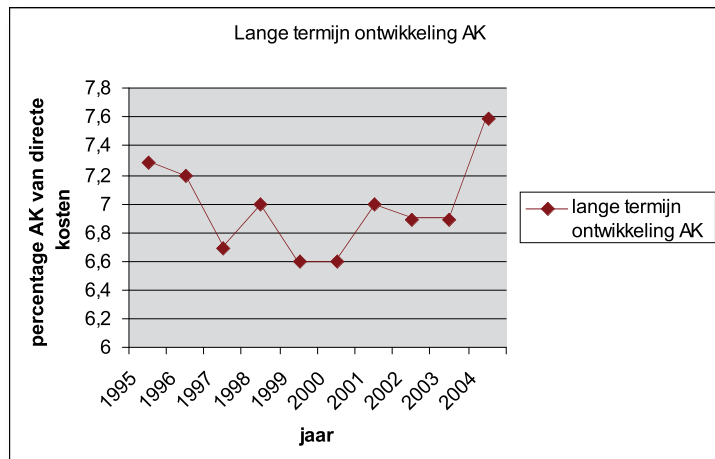
De verwervingskosten maken in principe deel uit van de AK, hoewel het in sommige bouworganisatievormen mogelijk is om:

- Kosten toe te rekenen aan projecten en dus een algemene opslag niet meer noodzakelijk is
- Een vergoeding te verkrijgen voor aanbiedingskosten.



3.2 Ontwikkeling van kosten in de afgelopen jaren

De nevenstaande grafiek geeft de ontwikkeling van AK als percentage van de directe kosten weer. (bron: EIB, Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2004). In de grafiek zijn schommelingen zichtbaar in het percentage AK over verschillende jaren. Duidelijk is dat de algemene kosten de laatste jaren aan het stijgen zijn. In dit onderzoek staan de hogere aanbiedingskosten als gevolg van nieuwe bouworganisatievormen centraal. Het is echter goed te weten dat dit niet de enige invloedsfactor



op het kosten niveau van bouwbedrijven is. De volgende factoren worden door bouwbedrijven als invloedsfactoren op het kostenniveau binnen bouwbedrijven ervaren:

- Hogere aanbiedingskosten door nieuwe bouworganisatievormen
- Biedingen voor uiteindelijk niet verkregen projecten (zeg maar een slechte markt)
- Investerings in zorgsystemen rondom kwaliteit, arbo, veiligheid en milieu
- Hogere kosten van werving, begeleiding en behoud van personeel
- Hogere kosten van juridische bijstand
- Sterk stijgende administratieve lastendruk
- Investerings in communicatie, marketing en public relations
- Investerings in informatie en communicatietechnologie inclusief suboptimalisaties.

Enkele voorbeelden van disproportionele eisen:

- Een project van 1,5 ton moet voorzien worden van zeer gedetailleerd plan van aanpak.
- Non-failliet verklaring: Dit betreft een verklaring van de situatie van de dag en kan een dag later zomaar anders zijn. Wat is dan het nut van deze verklaring?
- (Disproportionele) bankgaranties.
- Bij het presenteren van de plannen dienen vaak ook de beoogde projectleider, uitvoerder en werkvoorbereider aanwezig te zijn. Dit kost wel heel veel tijd, zeker als het gaat om een selectie. Het is immers bij een slaagkans van 1 op 10 helemaal niet zeker dat een functionaris nog beschikbaar is indien de uitslag na weken bekend wordt gemaakt.

Algemene kosten gaan omhoog!

De ervaring van de betrokkenen bij dit onderzoek is dat de AK de laatste jaren sterk onder druk staat. Het standaard schrijven van 7% AK is geen automatisme meer. Door de sterke kostenstijging zal ook de AK omhoog gaan. Hiervoor zijn geen exacte gegevens te geven, maar de verwachting is dat, waar het gemiddelde in 2004 op ongeveer 7,1% (van de totale kosten) was, dit percentage dicht tegen de 8% aan zal komen te liggen of al ligt. De sterke stijging in de jaren 2003 - 2004 zal naar verwachting in de jaren 2005 en 2006 doorzetten.

Managementbureaus worden vaak ingeschakeld door een opdrachtgever om een aanbestedingsproces te begeleiden. Indien procedurefouten gemaakt worden is er vaak niemand om aansprakelijk te stellen vanwege de gelimiteerde aansprakelijkheid van adviseurs. Er ontstaat dan touwtrekken tussen opdrachtgever en bouwbedrijf.

3.3 Groot- versus kleinbedrijf en verschillende sectoren

We maken hier expliciet onderscheid tussen het grootbedrijf en het kleinbedrijf. Met name de kleinere bedrijven merken over het algemeen minder van de toename van aanbestedingskosten. Een reden daarvoor is dat men gemiddeld minder betrokken is bij geïntegreerde contractvormen. Dit geldt niet voor de civiele betonbouw, waar ook het MKB ervaart dat nieuwe contractvormen een enorme invloed hebben. Overigens klaagt ook het kleinbedrijf breed over de toenemende administratieve lastendruk. Het grootbedrijf (en zeker in de civiele betonbouw en de wegenbouw) ervaart de toename van aanbestedingskosten als gevolg van de nieuwe bouworganisatievormen wel degelijk. Deelname aan een selectie voor een geïntegreerd contract levert meer werk op en dus een aanzienlijke toename van de kosten binnen het bedrijf. De aanbestedingskosten schieten hier de lucht in, bij sommige bedrijven zijn de aanbestedingskosten meer dan verdubbeld. Een goed ontwerp geeft in deze sector een aantoonbaar competitief voordeel; daar wordt dan ook flink in geïnvesteerd.

Ook in de wegenbouw doen zich in toenemende mate geïntegreerde bouworganisatievormen voor, maar minder dan in de civiele betonbouw. Voor het MKB zijn de meeste projecten nog gewoon in RAW-vorm, voor de grotere projecten doet D&C nadrukkelijk zijn intrede. Bij de grotere bedrijven zijn de aanbestedingskosten ook omhooggeschoten.

De verwachtingen zijn dat het aandeel geïntegreerde bouworganisatievormen zal stijgen.

In de B&U komt traditioneel aanbesteden en het bouwteam veel voor. In de zorg en andere sectoren is belangstelling voor geïntegreerde bouworganisatievormen, maar dit is momenteel nog geen groot deel van de markt. De verwachting is wel dat dit in veel sectoren sterk gaat groeien. Met name door de hoge administratieve lastendruk zijn de aanbestedingskosten van de bedrijven sterk gestegen.

We kunnen daarnaast onderscheid maken tussen nieuwbouw en oudbouw. In het algemeen vergt renovatie meer voorbereiding dan nieuwbouw.

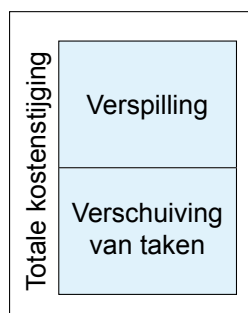
In het navolgende voorbeeld is door de opdrachtgever een startdatum geëist van 1 november (terwijl de aanbesteding pas op 15 oktober plaats vond) en een keiharde opleveringsdatum met uitsluitbaarheid van onwerkbaar weer. Met veel moeite is het de aannemer gelukt om op 1 november met de bouw te starten. Echter, op 12 november bleek dat een bepaald prefab onderdeel in de hele Benelux niet tijdig te verkrijgen was anders dan door een forse (100%) bijbetaling aan de leverancier. De reactie van de opdrachtgever was dat er geen ruimte was voor tijds- of budget overschrijding. Daarmee kwam de aannemer met een probleem te zitten. Uiteindelijk heeft de aannemer (binnen 1 dag) voorgesteld een ander, wel leverbaar materiaal te nemen en de kosten hiervan te delen.

Dit voorbeeld onderschrijft het standpunt van sommige bedrijven dat er beter in bouwteam verband gewerkt kan worden, waarbij de aannemer als adviseur kan meedenken en tevens betaald kan worden voor zijn adviserende taken.

Consequenties: kostenstijging van ongeveer 750 miljoen euro

Een gemiddelde stijging van 100% van de aanbestedingskosten impliceert een kostenstijging van ongeveer 750 miljoen voor de gehele bouwsector. Deze stijging zal op korte termijn het sterkst ervaren worden in de civiele betonbouw. Een deel van deze kosten is te relateren aan een structurele verschuiving van taken en verantwoordelijkheden binnen de bouwkolom, zoals ontwerp of engineering door bouwbedrijven. Een ander deel van deze kostenstijging is overbodig of vermijdbaar, zoals disproportionele eisen van opdrachtgevers en een toenemende administratieve lastendruk.

Een inschatting van de werkgroep leert dat dit gedeelte op ongeveer 50% kan worden ingeschat. Jaarlijks wordt dan ongeveer een bedrag van ongeveer 375 miljoen euro verspild doordat opdrachtnemers en opdrachtgevers niet efficiënt met elkaar omgaan. Deze kosten worden uiteindelijk door de opdrachtgever betaald.



MKB en geïntegreerde contracten: gewoon doen?!

Vaak hoor je in de discussie over innovatief aanbesteden alleen de grotere bouwbedrijven. Echter ook in het MKB, dat vaak wordt geassocieerd met de traditionele aannemerij, is de verschuiving in de richting van innovatieve bouworganisatievormen hard aangekomen, zeker in de civiele betonbouw. Het werken met geïntegreerde contractvormen is daarbij nog niet overal ingedaald. Het grootste deel van de inframarkt is traditioneel en zal dat in de komende jaren nog blijven. Dit ook niet in de laatste plaats door de vaak traditionele werkwijze van lokale overheden. Het MKB-bedrijf kan heel goed werken met een geïntegreerde contractvorm. Het heeft geen dure specialisten in dienst, maar het kan heel goed strategisch samenwerken met bijvoorbeeld een ingenieursbureau. Er zijn dan wel expliciete keuzen noodzakelijk. Men kan er niet van de ene op de andere dag er een geïntegreerd contract "bij doen". Verder is het zo dat kleine werken relatief hoge aanbiedingskosten kennen, zeker de eerste keer dat je naar een dergelijk project meedingt.

Anderzijds is het realiseren van een dakkapel, of het ontwerpen en uitvoeren van een herhalingsrotonde of het uitvoeren van veel onderhoudswerk gewoon hetzelfde als een geïntegreerde bouworganisatievorm. Er worden alleen niet zulke dikke woorden voor gebruikt.

Voorselectie voor niet-openbare aanbesteding ziekenhuis, vergaande eisen:

- *Er is een vragenlijst opgesteld voor referenties uit het verleden. Vervolgens staat er: 'De vragenlijst dient door de betreffende voormalige opdrachtgever voor akkoord ondertekend te worden. Tevens dient de voormalige opdrachtgever de laatste vraag te beantwoorden ('projecten waarbij de opdrachtgever ervoor gekozen had om bepaalde specificaties pas "last minute" definitief te maken. Hiermee wordt o.a. bedoeld: directieleveringen en betrokkenheid van diverse derden bij het project). Gegadigde dient zelf zorg te dragen voor de juiste en tijdige ondertekening door voormalige opdrachtgever.*
- *'Gegadigde moet een concrete beschrijving geven hoe de gegadigde kwaliteit in zijn onderneming waarborgt, actualiseert en (structureel) verbetert. E.e.a. kan geïllustreerd worden met documenten zoals audit rapporten, vergaderverslagen, etc.'*
- *'Door de bouwdirectie geaccordeerde project-kwaliteitsplannen van één van de referenties'*
- *'Gegadigde moet een concrete beschrijving geven hoe de gegadigde kwaliteit heeft gewaarborgd, geactualiseerd en (structureel) verbeterd in het referentieproject. E.e.a. geïllustreerd met documenten zoals vergaderverslagen en verbetervoorstellen'.*

4 Het bouwproces: noodzakelijke competenties

De veranderingen in contractvormen, zoals hiervoor beschreven, leiden niet alleen tot hogere calculatie en verwervingskosten, maar ook tot verandering van benodigde competenties binnen het bouwbedrijf. Omdat bouwbedrijven meer werkzaamheden moeten uitvoeren en meer risico's moeten gaan dragen, zijn binnen het bouwbedrijf nieuwe/ andere competenties noodzakelijk. Dit hoofdstuk besteedt aandacht aan deze veranderende eisen aan het personeel van bouwbedrijven.

4.1 Veranderde eisen aan mensen in bouwbedrijven

Hieronder volgt een overzicht van benodigde competenties ten aanzien van verschillende activiteiten binnen het bouwbedrijf:

- *Acquisitie*
Deze functie is de laatste jaren sterk veranderd. Waar vroeger de bekende “bestekkenjager” actief was ligt tegenwoordig het accent meer op inhoud. De basis van commercieel handelen is dus heel anders. Relaties onderhouden was vroeger belangrijk en dat zal zo blijven. In een deel van de markt (zoals kleine infrawerken) komt het op basis van vertrouwen en langdurige relatie werken weer wat terug. Toch zal de bouw ook in die situaties competitief moeten blijven. Elke commerciële actie zal veel meer dan vroeger gebaseerd moeten zijn op ratio en inhoud. Men moet meer de markt leren kennen in plaats van een klant; kennis van marketingtechnieken zijn dus van belang. Overigens varieert de wijze van acquisitie per sector. In de civiele betonbouw is men grotendeels afhankelijk van de grotere openbare infrawerken die allen volgens de aanbestedingswetgeving op de markt komen. Acquisitie heeft in deze sector veel meer het karakter van de selecties volgen en algemene PR-activiteiten. Overigens is technologische R&D (met name funderingstechniek) en kennis in deze sector wel degelijk een manier om je te onderscheiden.
- *Calculatie*
Calculeren blijft een belangrijke competentie van bouwbedrijven. Voor een deel zal er behoefte blijven bestaan aan traditionele calculatoren. Daarbij is van belang te weten dat fouten meer dan vroeger fataal kunnen zijn. Het denken in termen van risicoanalyse is ook voor calculatoren belangrijk. Ook calculatoren zullen toenemend in teams moeten werken en hun horizon verbreden. Men zal juridische kennis moeten hebben (de consequenties van aannames kunnen overzien) en kennis van bouwmethoden en uitvoeringstechniek (meer kostendeskundige dan calculator). Het accent verschuift dus van het uitrekenen van de keuzen van anderen naar het meedenken over de beste ontwerpvarianten. Kennis van onderhoudskosten is toenemend van belang.
- *Werkvoorbereiding en inkoop*
Basis van de werkvoorbereiding blijft vakkennis. Het gaat hier om bouwmethoden, logistiek en uitvoeringstechniek. Het gevoel is dat deze kennis op het ogenblik aan het “verloederen” is. Het interessante daarbij is dat de brede vakkennis meer bij het MKB aanwezig blijkt te zijn dan bij het grootbedrijf. Binnen het MKB wordt meer vanuit allround vakkennis en techniek geopereerd dan binnen het grootbedrijf (waar veel meer vakspecialisten opereren). Er wordt steeds vaker door bedrijven extern kennis ingehuurd (het bedrijf voert alleen nog de regie). Eigen vakkennis blijft echter nodig om de regiefunctie goed te kunnen uitoefenen. De omgeving van projecten wordt daarbij steeds complexer (bereikbaarheid van bouwplaatsen, omwonenden, overlast). Communicatieve vaardigheden zijn belangrijk (er wordt veel samengewerkt met verschillende

partijen). Ook het werken in teamverband wordt belangrijker, waarbij langduriger samenwerking aan belang zal winnen.

- *Productie, projectleider, bedrijfsleider*

Net als bij de voorgaande functies is het werken in teams belangrijk, evenals de communicatieve vaardigheden. Andere belangrijke vaardigheden zijn projectmanagement, conflicthantering, onderhandelen, contractmanagement. Speciale aandacht verdient het informatiebeheer (rondom tekeningen-behoefteschema's) dat in veel gevallen een bron van ellende is. Digitalisering en webtechnologie zijn dan ook toenemend van belang. De omgeving van een projectleider wordt steeds complexer. Waar je vroeger alleen naar "beneden" (onderaannemers) hoefde te managen, moet je tegenwoordig ook vaak "opzij" (betrokkenen) en naar "boven" (opdrachtgever) managen. Door de toenemende complexiteit van de projecten kan een projectleider minder projecten tegelijk aan dan vroeger het geval was.

In het algemeen worden dus vaardigheden (het werken in teams, vergaderen, conflicthantering, onderhandelen, communicatie) steeds belangrijker. Daarbij is houding en gedrag van groot belang; men dient proactief, open en samenwerkingsgericht te zijn.

Naast een verandering in gewenste competenties bij bestaande functies, is er ook een aantal nieuwe functies binnen het bouwbedrijf te benoemen:

- Kopersbegeleiding (bij woningbouwer)
- Bouw(plaats)manager (tussen uitvoering en projectleider in)
- Marketing en PR (Belangrijk in de nieuwe markt. Je moet je positioneren als bouwbedrijf. Bouwbedrijven kijken anders naar de markt)
- Aanzienlijk meer planontwikkeling en projectontwikkeling (m.n. haalbaarheidsstudies en risico analyses)

Het bovenstaande heeft uiteraard consequenties voor opleiding en scholing van personeel binnen de bouwbedrijven, maar ook voor de curriculum binnen het reguliere onderwijs.



5 Conclusies en aanbevelingen

De omgeving van de bouw verandert..... en dus veranderen ook bouwbedrijven!

Veranderingen zullen doorzetten in de komende jaren

Gezamenlijk zoeken naar nieuwe vormen van samenwerken

In en rond de bouw is er de afgelopen jaren veel veranderd. Transparantie en mededinging hebben grote invloed gehad, maar ook de ontwikkelingen rondom innovatief aanbesteden. Voeg daarbij de immer wijzigende wetgeving en de toegenomen administratieve inspanning en het is duidelijk dat er flinke eisen worden gesteld aan bouwers.

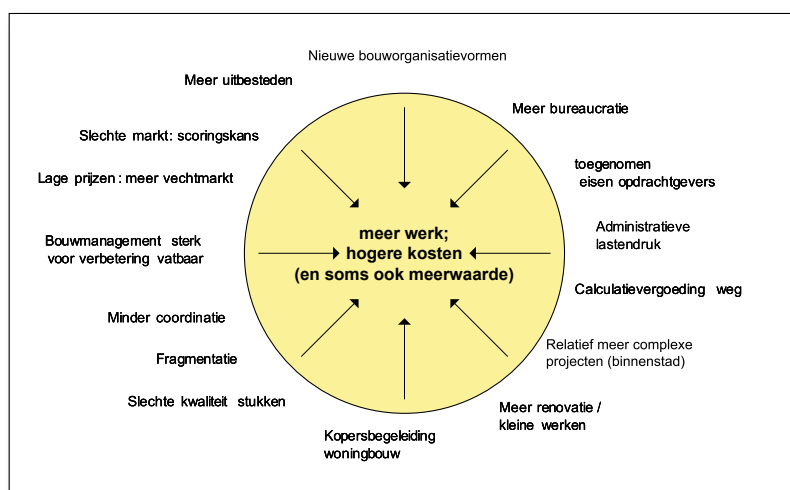
De markt verandert dus. Dit zal alle bedrijven in de bouwsector in meer of mindere mate raken. Design&Construct manifesteert zich vooral in de GWW. Deze bouworganisatievorm zal naar verwachting flink doorzetten ook in andere sectoren zoals de utiliteitsbouw. Opdrachtgevers en bouwers zullen beiden moeten wennen aan nieuwe werkwijzen. Het kost nou eenmaal tijd om kennis op te bouwen en mensen te laten wennen aan nieuwe verantwoordelijkheden. Ervaringen op het gebied van innovatieve contractvormen zoals bij de petrochemie kunnen een bron van inspiratie vormen voor bijvoorbeeld Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat vervolgens is weer een voorloper op andere opdrachtgevers zoals gemeenten of provincies.

Door de toename van het aandeel geïntegreerde contractvormen zullen de aanbiedingskosten verder stijgen. Overigens wordt door alle bouwbedrijven ook de toegenomen administratieve lastendruk genoemd als oorzaak voor de sterk gestegen kosten. Dit laatste met name in selectietrajecten in elke sector en voor elke bouworganisatievorm. Heel vaak gaat het daarbij om absoluut overbodige eisen. Er worden kubieke meters papier nodeloos heen en weer gesleept en het kost veel tijd en geld om dit papier te produceren (en te lezen!). In het rapport is een overzicht opgenomen uit een "mère a boire" aan voorbeelden.

De aanbiedingskosten zijn met 100% gestegen!

De laatste jaren zijn de aanbiedingskosten gestegen van 1% naar bijna 2%. In de civiele betonbouw is dat tot 3% (dat is bijna 50% van AK). De AK staat onder druk en kan daardoor stijgen naar 8%.

De nevenstaande figuur geeft een overzicht van de verschillende factoren die van invloed zijn op een stijging van de aanbiedingskosten. De omgevingsturbulentie leidt direct of indirect tot veranderingen binnen bouwbedrijven. In enkele maanden heeft de complete sector haar wijze van opereren veranderd en dat kan je een ware revolutie noemen. De wijze van acquisitie of opdrachtenverwerving is radicaal aangepakt, functionarissen zijn vervangen en werkwijzen gewijzigd.



In sommige sectoren zoals de civiele betonbouw en een deel van de wegenbouw hebben geïntegreerde bouworganisatievormen een grote vlucht gekend. Deze bouworganisatievormen beslaan momenteel

een groot deel van deze markt. Naar verwachting zullen in de komende tijd naast Rijksoverheden ook lagere overheden meer innovatief gaan aanbesteden. Daarnaast zijn private opdrachtgevers, zoals projectontwikkelaars, corporaties en sommige sectoren in de utiliteitsbouw (zorg en onderwijs) nadrukkelijk op zoek naar andere verhoudingen met de bouw. Er wordt van bouwbedrijven in die situatie veel meer gevraagd dan alleen het uitrekenen van een bestek.

De aanbiedingskosten (vroeger bekend als calculatiekosten) zijn gemiddeld in de bouw met 100% in enkele jaren gestegen. Overigens varieert dit getal per sector, per type bedrijf, per bouworganisatievorm en tussen nieuwbouw en verbouw. In de civiele betonbouw kunnen de aanbiedingskosten bij grotere ondernemingen per medio 2006 worden ingeschat op 3% van de omzet, dat is bijna 50% van de totale AK (zowel interne als externe kosten). Het gaat hierbij om een stijging van meer dan 100% in enkele jaren; het getal kent daarbij een nog steeds stijgende tendens!

Er zal dus kritisch moeten worden gekeken naar de aanbiedingskosten van bouwbedrijven; als de kosten daar te sterk stijgen, zal dat uiteindelijk effect hebben op de kosten van bouwwerken.

Jaarlijks wordt een kleine 400 miljoen euro verspild

In de bouw werd in 2006 naar schatting ongeveer 5 miljard euro geschreven als AK en 1,5 miljard euro uitgegeven aan aanbiedingskosten door bouwbedrijven. Overigens zijn hierin niet begrepen de kosten die toeleveranciers en onderaannemers maken om te calculeren. Het werkelijke bedrag zal dus nog aanzienlijk hoger liggen. Deze gesommeerde aanbiedingskosten bedragen soms wel 10% van de totale bouwkosten en dat is erg inefficiënt te noemen.

Een stijging van 100% van de aanbiedingskosten, zoals in de werkgroep gesignaleerd, impliceert een kostenstijging voor bouwbedrijven van 750 miljoen euro op jaarbasis. Deze stijging zal op korte termijn het sterkst ervaren worden in de civiele betonbouw. Een deel van deze kosten is te relateren aan een structurele verschuiving van taken en verantwoordelijkheden binnen de bouwkolom, zoals ontwerp of engineering door bouwbedrijven. Een ander deel van deze kostenstijging is overbodig of vermijdbaar, bijvoorbeeld door disproportionele eisen van opdrachtgevers.

Een inschatting in de werkgroep leert dat dit gedeelte op ongeveer 50% kan worden ingeschat. Jaarlijks wordt dan ongeveer een bedrag van 375 miljoen euro verspild doordat opdrachtnemers en opdrachtgevers niet efficiënt met elkaar omgaan.

Aanbevelingen voor de opdrachtgever!

In het voorgaande wordt betoogd dat de samenwerking tussen vragers en aanbieders op de bouwmarkt niet altijd goed verloopt. Overigens zijn er ook heel veel voorbeelden van goedlopende projecten! Toch is er veel ruimte voor verbetering. In het navolgende wordt een aantal suggesties gedaan.

1. **Voorkom disproportionele eisen** en voorkom dus overbodige kosten. Er wordt hieraan momenteel veel geld verspild. Opdrachtgevers spelen hierin een doorslaggevende rol. Concurrentie is een gezond mechanisme, overbodige eisen leiden tot hogere kosten en uiteindelijk ook tot onnodig kostbare bouwproducten:
 - **Vraag alleen noodzakelijke informatie.** Soms wordt al bij een selectiefase veel informatie aan aanbieders gevraagd zoals: gedetailleerde plannen van aanpak, werkbeschrijvingen, volledige CV's, en uitgebreide begrotingen. Het opstellen van deze documenten zou kunnen wachten tot een latere fase, waardoor de aanbiedingskosten aanzienlijk kunnen worden teruggebracht.

- In de selectiefase kan een aanbieder **een eigen verklaring** tekenen voor een aantal eisen, waarmee wordt gegarandeerd aan de gevraagde eisen te voldoen. Pas bij selectie moet het voldoen aan de eisen met bewijsstukken worden aangetoond. Dit voorkomt dat elke gegadigde veel papierwerk moet verrichten.
 - **Beperk het aantal aanvragen** tot een redelijk aantal bouwbedrijven. Dit is uiteraard afhankelijk van het soort werk.
 - Gun bouwers **een redelijke rekentijd** (dit varieert per soort project), en geef tijdig antwoorden op vragen. Dit lijkt een open deur omdat daar afspraken voor bestaan, maar in de praktijk gebeurt het vaak niet. Bij vragen wordt door opdrachtgevers vaak verwezen naar dezelfde stukken die juist de vragen hebben opgeroepen.
 - Verstrek de goede informatie! **Verstrek alleen die documenten die ertoe doen.** Soms wordt teveel informatie verstrekt (voor alle zekerheid) en/of kost het tijd om de echte informatie boven water te halen. Soms is informatie slechts op aanvraag beschikbaar.
 - **Een Michelin gids voor bouwbedrijven?** Een optie is om projectoverschrijdende kwalificatie in het leven te roepen zodat bouwers niet voor elke nieuwe selectie 10 ordners met steeds weer dezelfde informatie hoeven te produceren. In de petrochemie bestaat overigens al jarenlang de FPAL. Dat is een database met gekwalificeerde bouwbedrijven. Je hoeft jezelf dus niet steeds opnieuw voor elk project te kwalificeren; als je in de database staat dan volstaat dat. Ook ProRail heeft een dergelijk opdrachtnemersregistratiesysteem (ORS). Het levert een besparing van papierwerk op, omdat bepaalde gegevens van opdrachtnemers erin worden opgeslagen en dus niet bij iedere aanbesteding opnieuw hoeven worden aangeleverd. Ook het vastleggen van in het verleden geleverde prestaties kan op positieve reacties van de bouwbedrijven binnen dit onderzoek rekenen. Rijkswaterstaat kijkt nadrukkelijk naar “past performances”. Er wordt nagedacht over een sterrenlijst zoals in de Guide Michelin. Bij goede prestaties in het verleden kan een bedrijf rekenen op een voorkeursbehandeling in de toekomst.
 - In de toekomst is een toename van het aandeel complexere en/of binnenstedelijke projecten te verwachten. Daarbij zijn in sommige sectoren de nodige complexe uitdagingen te verwachten, zoals in de zorg en rondom renovatie en onderhoud. Het kan hierbij verstandig zijn **om bouwbedrijven in een vroeg stadium te betrekken als adviseurs**. Hiervoor zijn hele goede methoden beschikbaar die een goede mededinging garanderen. Anderzijds moet je voor gewone projecten ook niet te ingewikkeld doen. Als een opdrachtgever goed kan omschrijven, wat hij wil dan is een traditionele aanbesteding gewoon een goede methode.
2. **Verbeter de kwaliteit van de stukken.** De kwaliteit van de aangeleverde stukken wordt in de bouwpraktijk van alledag steeds slechter. Er wordt teveel met kapstokartikelen gewerkt, met heel veel verwijzingen. Het komt voor dat de samenhang tussen de documentatie ontbreekt, of elkaar tegenspreekt. Een bekend voorbeeld is de aanwezigheid van strijdigheden tussen het bouwkundig deel van een utiliteitsbouw bestek en het installatie deel. Er zijn vaak zoveel onduidelijkheden dat er veel vragen zijn. Er zijn voorbeelden van projecten met 200 vragen en 9 nota's van inlichting. Ook ingenieursbureaus moeten tegenwoordig scherp concurreren. Zij hebben soms onvoldoende budget om het werk goed te doen. Dit is echt verkeerde zuinigheid! Het is bekend dat ontwerp en engineering ongeveer 10% van de stichtingskosten uitmaken, maar dat de totale levensduurkosten tot 3000% van de stichtingskosten bedragen. In de allervroegste procesfasen is er een enorme invloed op die latere levensduurkosten!

Neem de tijd voor de bouwvoorbereiding, het opstellen van een PvE, het ontwerp en een goede werkschrijving/bestek, laat desnoods een aannemer het bestek, tegen een bepaalde vergoeding bekijken, de punten die in een vroeg stadium zijn beslist en goed zijn doordacht kunnen geen (financiële) verrassingen meer veroorzaken. De geïnvesteerde tijd en middelen in het voortraject betalen zich tijdens de bouw dubbel en dwars terug.

3. Verbeter het traject van selectie en gunning.

Enkele voorbeelden:

- Het **objectiveren en meetbaar maken van kwaliteit in selectie en gunningmethoden** is een belangrijk onderwerp dat gezamenlijk zal moeten worden opgepakt. Aanbieders hebben niet het gevoel grip te hebben op het selectie/aanbiedingsproces vanwege de subjectiviteit waarmee stukken worden beoordeeld door de opdrachtgever.
- Besteed tijd aan **een heldere motivering van een bepaalde keuze**. Het verdient aanbeveling om de uitkomst en motieven van een aanbestedingstraject goed duidelijk te maken, vooral ook aan de bedrijven die zijn afgevalen. Men investeert soms veel tijd en geld in het maken van een aanbieding en wil dan graag weten waarom men is afgevalen.
- **Standaardiseer aanbestedingstools**. Het komt vaak voor dat stukken bij ieder afzonderlijk aanbestedingsproces in een ander format wordt verlangd. Er kan winst worden behaald door hier (landelijke of sectorale) standaarden voor te ontwikkelen.
- **Digitale gegevensuitwisseling** ten behoeve van het aanbesteden kan een positief effect hebben op de noodzakelijke inspanning.

Aanbevelingen voor het bouwbedrijf

Verander de wereld, maar begin bij jezelf!

Er is momenteel nadrukkelijk sprake van een overgangssituatie. Opdrachtgevers en bouwbedrijven zoeken beiden naar nieuwe mogelijkheden om samen te werken. In dit zoekproces komen incidenten voor. Overigens zowel veroorzaakt door opdrachtgevers en opdrachtnemers. Ook bouwbedrijven kunnen veel doen om de samenwerking beter te laten verlopen:

Een absolute succesfactor zal zijn dat alle partijen met elkaar in gesprek blijven om de samenwerking verder te perfectioneren. Hierbij is geen plaats voor zwartkijkers, elkaar ridiculiseren lost helemaal niks op. Er is nog veel te doen. Er zal moeten worden geleerd in praktijkprojecten. Enkele uitdagingen:

- **Draag kennis over!** Veel opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn momenteel kennis aan het opbouwen. Het is van groot belang om de opgebouwde en reeds aanwezige kennis snel en breed over te dragen. Laat u bijvoorbeeld informeren, door te praten met verschillende mensen die recentelijk een bouwopdracht hebben laten uitvoeren.
- **Integratie en samenwerking:** De huidige fragmentatie en het gebrek aan coördinatie zal moeten worden aangepakt. In eerste instantie ligt hier een taak voor het bouwbedrijfsleven zelf. Een strakke procesbeheersing en bouwplaatslogistiek is het primaire bestaansrecht van bouwbedrijven en er is op dat punt nog veel te verbeteren. Het gaat daarbij niet in de laatste plaats om de samenwerking met toeleveranciers en nevenaannemers. Koop als hoofdaannemer in op basis van prijs-kwaliteit verhouding (zoals dat ook van de opdrachtgever wordt verwacht). Door projectongebonden samenwerking kunnen de totale aanbestedingskosten sterk worden verminderd.
- **Beperk de interne bureaucratie:** Bouwbedrijven hebben veel last van de administratieve lastendruk. De hoeveelheid papier en procedures moet echt minder worden. Bij veel overheden

wordt hier nu hard aan gewerkt en dat wordt van harte toegejuicht. Er is echter nog veel te doen. Bouwbedrijven dienen in de eigen keukens te kijken; ook binnen bouwbedrijven zijn in de loop der jaren veel procedures gegroeid die soms hun nut allang hebben verloren. Aanbevelingen in dit verband zijn:

- o Met **minder leveranciers** werken (samenwerkingsverbanden).
- o **Zelf het detailniveau van de open begroting bepalen**. Bijvoorbeeld de vraag: waarom leveren bouwers altijd een open begroting op spijkerniveau aan? Is dit eigenlijk wel echt een wens van een opdrachtgever?
- o **Selectiever zijn in aanbestedingen** (niet op elke bal rennen). Hoewel het in de GWW niet done om is een aanvraag te weigeren in verband met de klantrelatie. In de B&U zijn hier meer mogelijkheden voor, indien in goed dialog met de klant over het hoe en waarom.

Duurzaam investeren in competenties binnen het bouwbedrijf

Bedrijven die meer willen, zullen ook meer moeten kunnen. Bouwbedrijven die nieuwe rollen willen vervullen zullen moeten investeren in de ontwikkeling van nieuwe competenties, procedures en tools en cultuur. Enkele voorbeelden:

- *Acquisitie*
Elke commerciële actie zal veel meer dan vroeger gebaseerd moeten zijn op ratio en inhoud. Men moet meer de markt leren kennen in plaats van een klant; kennis van marketingtechnieken zijn dus van belang.
- *Calculatie*
Naast calculatoren is er behoefte aan kostendeskundigen. Belangrijk hierbij is: ramen op basis van kengetallen, meedenken in de engineering, kunnen denken in termen van risicomanagement, etc. Het accent verschuift dus van het uitrekenen van de keuzen van anderen naar het meedenken over de beste ontwerpvarianten. Kennis van onderhoudskosten is toenemend van belang.
- *Werkvoorbereiding en inkoop*
Basis van de werkvoorbereiding blijft vakkennis. Het gaat hier om bouwmethoden, logistiek en uitvoeringstechniek. Communicatieve vaardigheden zijn belangrijk (er wordt veel samengewerkt met verschillende partijen). Ook het werken in teamverband wordt belangrijker, waarbij langduriger samenwerking aan belang zal winnen.
- *Productie, projectleider, bedrijfsleider*
Belangrijke vaardigheden zijn projectmanagement, conflicthantering, onderhandelen, contractmanagement. Speciale aandacht verdient het informatiebeheer (rondom tekeningen-behoefteschema's) dat in veel gevallen een bron van ellende is. Digitalisering en webtechnologie zijn dan ook toenemend van belang. De omgeving van een projectleider wordt steeds complexer. Waar je vroeger alleen naar "beneden" (onderaannemers) hoefde te managen, moet je tegenwoordig ook vaak "opzij" (betrokkenen) en naar "boven" (opdrachtgever) managen.

Tenslotte; werken aan concrete verbeteringen!

De omgeving van de bouw verandert en dus zal ook de bouw veranderen. Deze verandering loopt sneller dan menigeen enkele jaren geleden had kunnen verwachten. Opdrachtgevers en opdrachtnemers zijn beiden zoekend naar nieuwe verhoudingen. Zo'n veranderingsproces verloopt niet zonder schokken. Er gaat nog veel mis, er wordt soms veel energie verspild. Zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers zullen gezamenlijk moeten investeren in tools, competenties en cultuur en dat zal niet van vandaag

op morgen gerealiseerd zijn. Het zal daarbij zaak zijn om ons niet te laten afleiden door incidenten of te blijven hangen in een klaagzang. Het signaleren van afwijkingen zal moeten leiden tot concrete verbeteringen en dat is een verantwoordelijkheid van iedere betrokkene bij het bouwproces.



6 Bijlagen

6.1 Literatuurlijst

VGBouw. *Algemene Kosten in het Grootbedrijf in de bouw 2001*. februari 2002

Prof. drs. A.P. Buur. *Bouwbedrijven, ontwikkelingen en vooruitzichten 2004*. EIB, december 2003.

Drs. M.E. Caniels. *Bedrijfseconomische kerncijfers van gespecialiseerde bedrijven in de bouw in 2004*. EIB oktober 2005.

Drs. F.J. Jansen. *Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2004*. EIB december 2005.

Drs. F.J. Jansen. *Algemene kosten in het bouwbedrijf in 2003*. EIB september 2004.

RRBouw. *Algemene bouwplaatskosten*. januari 2003.

Ir. J. Benes; dr. W.J. Diepeveen. *Kosten en resultaten in de bouwonderneming*. Kluwer. Ten Hagen. Deventer, 1979.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat. *Quick scan prestatiebestekken Rijkswaterstaat*. december 2005.

Van der Veen, B. Pries, F. *Strategisch management in bouwbedrijven: terug in de ijskast?* Building Business. december 2005, pag. 72-73.

6.2 Deelnemers workshops

West: 15 juni 2006 te Zoetermeer

de heer J. Blüm	Ballast Nedam Speciale Projecten
de heer P. Blommestijn	Van der Linden Alphen a/d Rijn
de heer B. de Groof	De Groof BV
de heer R. van der Jagt	Dura Vermeer Bouw Houten
de heer M. Jonker	Aannemingsbedrijf K. Dekker bv
de heer B.P.J. Kivits	Heijmans Bouw Best BV
de heer R.M. Klardie	ERA Bouw B.V.
de heer G. Lingen	Aanneming Maatschappij J.P. van Eesteren B.V.
de heer M. Roeveld	TBI Beton- en Waterbouw Voormolen B.V.
de heer D.J. Teeuw	Gebr. De Koning B.V.

Oost: 20 juni 2006 te Beekbergen

de heer A. van der Aar	Hillen & Roosen B.V.
de heer L. Braakhuis	TBI Beton- en Waterbouw Haverkort
de heer R. van den Brink	Hegeman Bouwgroep
de heer M. Faber	BAM Utiliteitsbouw bv - Regio Oost
de heer A.J.M. Haafkes	Aannemersbedrijf W.J. Haafkes en Zn. B.V.
de heer H.J. Velthuis	Nijhuis Bouw
de heer Th. Koerhuis	Temminck Groep
de heer F.B. Oude Nijhuis	NTP Infra Enschede B.V.
de heer J. Reef	Reef Infra B.V.
de heer F.E. de Rooij	Wegenbouwbedrijf J. de Rooij en Zonen B.V.
de heer E. Voerman	Koopmans Bouw b.v.

6.3 Afkortingenlijst

AK	Algemene Kosten
ABK	Algemene Bouwplaatskosten
DBK	Directe Bouw Kosten
B&U	Burgerlijke en Utiliteitsbouw
GWW	Grond-, weg- en waterbouw
MKB	Midden en kleinbedrijf
CBS	Centraal Bureau voor Statistiek
EIB	Economisch Instituut Bouwnijverheid
UAR	Uniform Aanbestedingsreglement
UAV	Uniforme Administratieve Voorwaarden
ARW	Aanbestedingsreglement Werken
W&R	Winst en Risico

