Verslag

# Buitenwerk Rotterdam bijeenkomst Aantrekkelijk Opdrachtgeverschap



**Datum:** 7 oktober 2026
**Locatie:** De Fruitvis Rotterdam
**Onderwerp:** Aantrekkelijk opdrachtgeverschap

## Opening

De bijeenkomst werd geopend door Peter Dekker, met een welkom aan de aanwezigen en een korte introductie van het programma.

Centraal stond de vraag wat opdrachtgevers en opdrachtnemers aantrekkelijk maakt voor elkaar en hoe beide partijen kunnen werken aan een betere, meer voorspelbare en duurzame samenwerking.

Het programma bestond uit twee inhoudelijke delen. In het eerste deel gaf Ard den Outer vanuit de gemeente Rotterdam inzicht in de manier waarop de gemeente tot contractkeuzes komt, wat Rotterdam ziet als aantrekkelijk opdrachtgeverschap en waar kansen en belemmeringen liggen. In het tweede deel namen Gerard van den Burger en Gert Verzijl de aanwezigen mee in de wereld van de aannemer: wat drijft een aannemer, hoe wordt een tender beoordeeld en welke afwegingen spelen een rol bij een go/no-go-besluit?

---

## Deel 1 – De gemeente Rotterdam als opdrachtgever

### Hoe komt Rotterdam tot een contractkeuze?

Ard den Outer lichtte toe hoe Rotterdam tot een contractkeuze komt. Daarbij werd onderscheid gemaakt tussen onderhoudscontracten en projecten.

Bij onderhoudscontracten is de raamovereenkomst de standaard. Bij iedere nieuwe cyclus wordt opnieuw gekeken naar de eisen en uitgangspunten, mede op basis van de evaluatie van de vorige overeenkomst. Ook actuele transities spelen hierin een rol.

Bij projecten wordt een specifiek proces doorlopen om te bepalen welke marktbenadering het beste past. Daarbij wordt gestuurd op het versterken van de projectdoelen en het beheersen van risico's. Keuzes worden gemaakt op het gebied van specificatie, contractvorm, aanbestedingsproces en contractbeheer.

Gangbare contractvormen zijn onder andere traditionele UAV-contracten, UAV met bouwteam of een andere samenwerkingsvorm waarin gezamenlijk wordt geoptimaliseerd, en UAV-GC. Deze laatste contractvorm komt volgens de presentatie nog beperkt voor.

**Wat maakt Rotterdam aantrekkelijk als opdrachtgever?**

Volgens Rotterdam begint aantrekkelijk opdrachtgeverschap bij betrouwbaarheid. Ook omvang en continuïteit zijn belangrijk. Raamovereenkomsten kunnen hierin helpen. Daarnaast wordt gezocht naar manieren om werkzaamheden meer seriematig en voorspelbaar aan te pakken, bijvoorbeeld via Stadsewerken.

Een ander belangrijk thema is de samenwerking. Rotterdam wil verder komen dan alleen het meten van prestaties. Er is behoefte aan tijd en aandacht om gedurende langere tijd daadwerkelijk aan de samenwerking te bouwen.

**Wat verwacht Rotterdam van marktpartijen?**

Ook aan de kant van de opdrachtnemer ziet Rotterdam een aantal kenmerken van aantrekkelijk partnerschap. Naast betrouwbaarheid en het nakomen van afspraken gaat het om:

- deskundigheid, zowel technisch als organisatorisch;
- kunnen omgaan met de stedelijke omgeving;
- initiatief nemen;
- zelf sturen op de gevraagde kwaliteit;
- zorgen en risico's tijdig melden, voordat ze problemen worden;
- met voorstellen komen wanneer de situatie anders loopt dan verwacht;
- aandacht hebben voor de samenwerking;
- ook kritisch en reflectief kijken naar het functioneren van de opdrachtgever;
- nieuwe ideeën inbrengen.

Daarmee werd benadrukt dat samenwerking niet alleen iets is wat de opdrachtgever moet organiseren. Beide partijen hebben hierin een verantwoordelijkheid.

---

**Kansen voor aantrekkelijker werk in de markt**

Een belangrijk onderdeel van de presentatie ging over de mogelijkheden om werkzaamheden voorspelbaarder en aantrekkelijker in de markt te zetten.

Bij onderhoud wordt al gewerkt met meerjarige onderhoudsplannen (MJOP's), maar een deel van het werk komt nog steeds in afzonderlijke jaarschijven of als losse projecten naar de markt. Ook grotere vervangingsopgaven worden vaak als afzonderlijke projecten gezien, waarbij niet altijd duidelijk is wanneer deze precies beschikbaar komen.

De invoering van assetmanagement biedt kansen om meer programmatisch te gaan werken. Niet alleen het plannen, maar ook het daadwerkelijk uitvoeren van onderhoud kan meer programmatisch worden georganiseerd.

Daarnaast ligt er een kans in schaal en langere doorlooptijd. Wanneer raamovereenkomsten kunnen worden vertaald naar opdrachten met een duidelijke scope, kan er mogelijk ruimte ontstaan om langer dan vier jaar samen te werken.

---

**Waarom is verandering lastig?**

Hoewel er kansen zijn, werd ook besproken waarom ontwikkeling en verandering in de praktijk niet eenvoudig zijn.

Een aantal belemmeringen werd benoemd:

- patronen zijn hardnekkig;
- hoge werkdruk maakt het moeilijk om tijd vrij te maken voor ontwikkeling;
- steeds wisselende werkwijzen zijn voor de markt niet voorspelbaar;
- er is schaarste aan capaciteit;
- werken in de 'haarvaten van de stad' betekent dat veranderingen niet zomaar overal tegelijk kunnen worden doorgevoerd;
- politieke keuzes veranderen iedere vier jaar;
- binnen de organisatie hangen veel zaken met elkaar samen, waardoor afstemming en de juiste sturing complex zijn.

Een belangrijke constatering was dat ontwikkeling en verandering ruimte in het hoofd vragen. Naast capaciteit in de agenda is dus ook ruimte nodig om anders te kijken, te reflecteren en nieuwe werkwijzen te ontwikkelen.

---

**Gesprek over aanbesteding en samenwerking**

Tijdens het gesprek kwamen verschillende praktische vragen aan bod.

Zo werd gesproken over het laagst aannemelijk bod (LAB). Dit wordt vanuit de markt als een waardeloze methode benoemd. Het opstellen hiervan vraagt tijd en geld van de aannemer, waarbij er geen waardering is op het plan van aanpak als fictieve korting zoals bij een EMVI uitvraag. Vanuit Rotterdam werd aangegeven dat een dergelijke benadering vooral wordt toegepast wanneer prijs dominant is en de kwaliteitscomponent relatief beperkt is. Wel is de interesse gewekt om als gemeente en markt hier gezamenlijk nog naar over in gesprek te gaan.

Ook de vraag naar een aanbestedingskalender kwam aan de orde. Waarom komt een dergelijke kalender moeilijk van de grond? Een mogelijke verklaring is de omvang van de organisatie en het feit dat ontwikkeling en beheer niet voortdurend met elkaar zijn afgestemd.

Verder werd gesproken over de prestatiemeter. Deze kan helpen om vanuit beide kanten uit te spreken hoe de samenwerking verloopt en het gesprek hierover structureel te agenderen. Tegelijkertijd werd benadrukt dat het doel uiteindelijk verder moet gaan dan alleen meten: het gaat om het daadwerkelijk voeren van het gesprek en het verbeteren van de samenwerking.

Daarbij werd een oproep gedaan aan alle partijen om zelf kritisch en reflectief naar het eigen handelen te kijken.

---

**Deel 2 – De aannemer als opdrachtnemer**

In het tweede deel namen Gerard van den Burger en Gert Verzijl de aanwezigen mee in de wereld van de aannemer.

Aan de hand van de samenwerkingsladder werd onder andere gekeken naar:

- wat een aannemer drijft;
- hoe een tender wordt aangevlogen;
- hoe risico's worden afgewogen;
- wat de voordelen zijn van programmatisch werken.

**Wat heeft een aannemer nodig?**

Een gezond aannemingsbedrijf heeft volgens de presentatie verschillende voorwaarden nodig om te kunnen voortbestaan:

- voldoende klanten;
- continuïteit;
- financieel gezonde projecten;
- voldoende liquide middelen;
- vakbekwaam personeel;
- blijvend investeren;
- blijvend innoveren.

Daarbij heeft een aannemer ook iets nodig van zijn klanten. Belangrijke voorwaarden zijn helderheid, continuïteit, consistentie, gelijkwaardigheid, voorspelbaarheid en een gezonde mix aan projecten.

---

**De pré-tenderfase**

De tender begint niet pas op het moment dat een aanbesteding officieel wordt gepubliceerd. Al in de pré-tenderfase worden belangrijke keuzes gemaakt.

Een aankondiging van een werk kan soms al een jaar van tevoren plaatsvinden. Bij grotere projecten wordt veldwerk verricht waarbij onder andere wordt gekeken naar de probleemstelling, de scope en de vraag of het werk bij het bedrijf past.

Vervolgens wordt cruciale informatie opgehaald, bijvoorbeeld via een interesseverzoek, groslijst of marktconsultatie.

Onderwerpen die daarbij worden bekeken zijn onder meer:

- de scope van het werk;
- de manier van aanbesteden;
- de contractvorm;
- de EMVI- en gunningscriteria;
- duurzaamheid;
- uitvoerbaarheid;
- de omgeving;
- de verhouding tussen prijs en kwaliteit;
- de duur van de tender;
- de kosten-batenverhouding.

---

**De tenderfase en de go/no-go**

Wanneer de aanbestedingsstukken binnenkomen, wordt eerst een inhoudelijke go/no-go gemaakt.

Daarbij worden onder andere de volgende aspecten beoordeeld: locatie van het project, aansprakelijkheid, contractvorm, scope, liquiditeitsbeslag, garantietermijn, ondergrond, verzekeringsvoorwaarden, referentiemogelijkheden, alternatieve materialen, wijzigingen en uitsluitingen in RAW of UAV.

Tijdens de tender worden deze aspecten voortdurend gemonitord. Na afronding van de calculatie worden het plan en de inschrijving verder afgerond, vindt kostprijscontrole plaats en worden kansen en risico's bepaald. Uiteindelijk wordt de commerciële inschrijfprijs vastgesteld.

---

**Wat kost een tender?**

Een belangrijk inzicht uit de presentatie was dat inschrijven op een aanbesteding aanzienlijke kosten met zich meebrengt.

Als voorbeeld werd een aannemingsbedrijf met 50 medewerkers en een omzet van circa €50 miljoen per jaar gebruikt. Bij een hitrate van 1 op 2,5 moet het bedrijf voor ongeveer €125 miljoen aan projecten per jaar tenderen.

Het verschil tussen een RAW-aanbesteding op laagste prijs en een EMVI-gedreven aanbesteding werd vervolgens inzichtelijk gemaakt.

Bij het voorbeeld van een RAW-aanbesteding met een aanneemsom van €1 miljoen bedragen de geschatte tenderkosten €7.680. De tender duurt vier weken en vraagt een relatief beperkte inzet.

Bij een EMVI-gedreven project met een aanneemsom van €4 miljoen en een verhouding van 60/40 tussen prijs en kwaliteit lopen de tenderkosten in het voorbeeld op tot €51.840. De tender duurt acht weken en vraagt inzet van onder andere een tenderleider, plannenschrijver, calculator, hoofduitvoerder en duurzaamheidsadviseur.

Dit maakt duidelijk dat de keuze voor een bepaalde aanbestedingsvorm directe gevolgen heeft voor de inspanning en het risico aan de zijde van de aannemer.

---

**EMVI: wanneer voegt het waarde toe?**

Vanuit de gemeente werd de vraag gesteld of de markt wel op EMVI zit te wachten.

Het antwoord vanuit de aannemers was genuanceerd: ja, maar EMVI moet bewust worden ingezet. Een goede mix tussen EMVI en laagste prijs is belangrijk. Wanneer kwaliteit daadwerkelijk meerwaarde biedt, kan EMVI een passend instrument zijn. Het moet echter geen routine worden.

De boodschap is daarmee dat een opdrachtgever bewust moet kiezen voor EMVI wanneer er daadwerkelijk meerwaarde te behalen is.

---

**Voorspelbaarheid en uitstel**

Een ander belangrijk punt was het effect van wijzigingen of uitstel van projecten.

Wanneer een opdrachtgever een project uitstelt, heeft dit direct gevolgen voor de aannemer. Personeel en capaciteit zijn vooraf vrijgemaakt en ingepland. Wanneer een project vervolgens op korte termijn wordt verschoven, kan dat binnen de planning van de aannemer niet zomaar worden opgelost.

In de bijeenkomst werd aangegeven dat uitstel binnen een maand in de praktijk niet werkbaar kan zijn, omdat daardoor personeel en capaciteit in de knel kunnen komen.

---

**Programmatisch samenwerken**

Programmatisch samenwerken kan verschillende voordelen opleveren:

- een risicoprofiel dat past bij beide partijen;
- duurzaamheid die kan meegroeien met de mogelijkheden;
- meer werkplezier;
- efficiëntere inzet van ieders expertise;
- rendement en een efficiënt gebruik van budget;
- lagere transactie- en ontwerpkosten;
- een snellere doorlooptijd van het totale werk;
- betere voorbereiding en daarmee veiliger werken;
- minder omgevingshinder;
- een betere afweging tussen veiligheid en bereikbaarheid;
- meer aantrekkingskracht voor nieuw werktalent;
- minder administratieve lasten door langdurige samenwerking.

Daarnaast kan programmatisch werken bijdragen aan minder faalkosten en een efficiëntere inzet van personeel. Volgens de presentatie is dit ook nodig om de grote opgave die er in Nederland ligt daadwerkelijk uitvoerbaar te maken.

---

**Belangrijkste inzichten uit de bijeenkomst**

Uit de verschillende bijdragen kwam een aantal rode draden naar voren.

- Aantrekkelijk opdrachtgeverschap is tweezijdig
- Voorspelbaarheid is essentieel
- Een aanbesteding heeft voor de aannemer een prijs
- EMVI moet bewust worden toegepast
- Programmatisch werken biedt kansen
- Realisme in de uitvraag is belangrijk
- Samenwerking vraagt reflectie

De oproep vanuit de middag was dan ook duidelijk: kijk niet alleen naar wat de ander beter kan doen, maar ook kritisch naar het eigen handelen. Geef elkaar de ruimte om te ontwikkelen en zorg ervoor dat er in een vroeg stadium voldoende informatie wordt gedeeld.

Juist door eerder met elkaar in gesprek te gaan, realistische vragen te stellen en meer programmatisch samen te werken, ontstaat ruimte om de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verder te verbeteren.

De bijeenkomst werd afgesloten met een gezamenlijke borrel.

