

Handreiking DBM(O)

# De afweging, toepassing en vormgeving van een DBM(O)-contract



## Inhoud

Inleiding	5
Hoofdstuk 1. De DBM(O)-contractvorm	7
Hoofdstuk 2. De afweging: wel of geen DBM(O)?	11
Hoofdstuk 3. De vormgeving van DBM(O)	17



# Inleiding

De publieke sector is verantwoordelijk voor het beheer van publieke infrastructuur en maatschappelijk vastgoed. Deze sector is de afgelopen jaren geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen.

Allereerst is duurzaamheid bij de ontwikkeling en het beheer van infrastructuur en vastgoed steeds meer in de belangstelling komen te staan. Dit vertaalt zich onder meer in een levenscyclusbenadering en aandacht voor de kosten van de totale levensduur van een werk.

Een tweede ontwikkeling is dat de overheid meer ruimte laat voor privaat initiatief. De overheid verandert van een uitvoerende beheersorganisatie in een regievoerende organisatie. De contracten worden meer en meer integraal. De markt neemt de uitvoerende taken op zich: van ontwerp en bouw tot onderhoud.

Tot slot: de beheers- en onderhoudsbudgetten staan steeds meer onder druk. Dit vergroot de belangstelling voor de efficiencyvoordelen van de integrale contractvormen en de voorfinancieringsmogelijkheden van een aantal van deze contractvormen.

Deze ontwikkelingen zijn direct van invloed op de manier waarop de publieke sector de infrastructuur en het vastgoed beheert en de manier waarop de sector contracteert. De geïntegreerde contractvorm DBM(O) kan, mits goed toegepast, inspelen op deze ontwikkelingen.

Voor u ligt de handreiking DBM(O), bedoeld voor iedere opdrachtgever die benieuwd is hoe deze contractvorm kan helpen bij de uitwerking van een maatschappelijke opgave. De handreiking helpt bij de afweging, toepassing en vormgeving van de geïntegreerde contractvorm Design Build Maintain (Operate), afgekort DBM(O).

De handreiking is gebaseerd op ervaringen met de diverse contractvormen. Deze handreiking is vooral handig om als opdrachtgever de marktbenadering van een project af te wegen. Deze afweging wordt veelal vastgelegd in de contracteringsstrategie van een project.



## Hoofdstuk 1

# De DBM(O)-contractvorm

DBM(O) staat voor Design, Build, Maintain (Operate). Het is een geïntegreerde contractvorm waarbij zowel het ontwerp en de bouw als het onderhoud en, in geval van *Operate*, ook de exploitatie (bijvoorbeeld facilitaire diensten) door één opdrachtnemer worden uitgevoerd. In dit hoofdstuk geven we een beeld van de meest gangbare bouwcontractvormen in Nederland. Daarna gaan we dieper in op de DBM(O)-contractvorm.

## Bouwcontractvormen

De bouwwereld kent een scala aan contractvormen. Deze handreiking beperkt zich daarom tot de hoofdvormen van de in Nederland veel voorkomende contracten. Deze hoofdvormen zijn:

1. de contracten waarin een **ontwerp of gespecificeerd product** wordt uitgevraagd;
2. de contracten waarbij op **functies** wordt uitgevraagd;
3. de contracten met **levenscyclusdenken**, waarbij een dienst of prestatie wordt uitgevraagd.

### 1.1. Het ontwerp en/of product centraal

Bij de klassieke contractvormen levert de opdrachtgever een ontwerp aan dat de opdrachtnemer moet uitvoeren. Dit ontwerp kan door de opdrachtgever zelf of door een derde zijn gemaakt. Het ontwerp en de administratieve en technische voorwaarden worden veelal opgenomen in een bestek. De financiering is in dit geval geheel publiek

Het voordeel van deze contractvorm is dat de opdrachtgever exact kan bepalen wat hij krijgt. Hij bepaalt het ontwerp, coördineert de werkzaamheden van de ontwerper en de uitvoerder en hij ziet toe op de uitvoering van de werkzaamheden.

Het nadeel is dat ontwerpfouten voor rekening en risico blijven van de opdrachtgever. De opdrachtnemers worden geprikkeld om de prijs-kwaliteitverhouding voor het eigen onderdeel van het project optimaal te houden. De aandacht voor de uitvoering van het project en de onderhoudskosten komt op de tweede plaats. Dit vergroot de kans op faalkosten. De opdrachtgever is meestal verantwoordelijk voor alle afwijkingen en wijzigingen van het werk, omdat hij door middel van een bestek alle eisen heeft uitgewerkt en voorgeschreven.

### 1.2. De functie centraal

Bij de contractvormen Engineering & Construct (E&C) en Design & Construct (D&C) is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor het ontwerp en de daadwerkelijke uitvoering van het ontwerp. De opdrachtgever kan de opdrachtnemer in verschillende mate ontwerp-vrijheid geven. Van het uitwerken van een ontwerp (E&C), tot een volledig ontwerp aan de hand van een functioneel programma van eisen (D&C). De opdrachtnemer kan zijn ontwerp optimaliseren en afstemmen op zijn gewenste uitvoeringswijze.

Deze contractvormen beperken de risico's van de opdrachtgever. De opdrachtnemer is integraal verantwoordelijk voor de keten, van ontwerp tot en met uitvoering. De opdrachtgever loopt niet het risico dat bij een probleem in de uitvoering, de aannemer naar de ontwerper wijst en andersom.

Maar de opdrachtgever moet wel in staat zijn om zijn vraag op functioneel niveau te formuleren, bijvoorbeeld 'verlichting' in plaats van 'een lamp'. Hij moet nadrukkelijk aangeven wat voor hem belangrijk is. Tegelijkertijd moet hij de opdrachtnemer voldoende vrijheid geven om ook zelf met ontwerp- en uitvoeringsoplossingen te kunnen komen.

### 1.3. De levenscyclus en prestatie centraal

De twee hiervoor genoemde contractvormen, E&C en D&C, optimaliseren het ontwerp en de uitvoering van een project. Voor het onderhoud worden afzonderlijke contracten gesloten. De opdrachtgever is daarmee niet altijd het beste af. Wat de opdrachtgever bespaart op de aanlegkosten, kan hij weer verliezen door verhoogde onderhoudskosten. Dit kan hij voorkomen door onderstaande samenwerkingsvormen te hanteren.

Deze samenwerkingsvormen zijn zogeheten PPS-vormen: publiek-private samenwerking. PPS is een samenwerkingsverband waarin deze partijen, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, samen een project realiseren. Doel van deze samenwerking is het creëren van meerwaarde: meer kwaliteit voor dezelfde prijs, of dezelfde kwaliteit voor een lagere prijs. Voorbeelden van deze samenwerkingsvormen zijn DBM(O)- en DBFM(O)-contractvormen en de concessie.

#### 1.3.1 DBM(O): focus op levensduur

Een Design Build Maintain (Operate)-contract, afgekort DBM(O)-contract, stelt de opdrachtnemer in staat om een (financiële) levenscyclusafweging te maken. De aanleg-, beheer- en onderhoudskosten worden meegenomen in de investeringsafweging. Doel hiervan is om uiteindelijk met een geïntegreerde en duurzame oplossing te komen die goed aansluit op de behoefte van de eindgebruiker. Zo kunnen de bouwkosten hoger zijn, bijvoorbeeld omdat er duurzamere (duurdere) materialen worden gebruikt. Tegelijkertijd kunnen de onderhoudskosten lager zijn, omdat het gebruikte materiaal minder onderhoud vergt of meer energie bespaart.

De totale levensduurkosten van het werk worden afgewogen. Dit heet Total Cost of Ownership (TCO). DBM(O) is de contractvorm die deze handreiking verder bespreekt. Voor de volledigheid worden DBFM(O) en de concessie hier ook kort genoemd.

#### 1.3.2 DBFM(O): focus op beschikbaarheid

Bij DBFM(O) – Design Build Finance Maintain (Operate) – ligt de nadruk niet op de uitvoering (en onderhoud) van het werk, maar op de beschikbaarheid ervan. Bij infrastructuur betekent dit dat de opdrachtnemer alleen betaald krijgt als de infrastructuur in een zodanige technische staat is dat deze veilig kan worden gebruikt. Bij utiliteitsbouw worden daaraan vaak ook nog de operationele beschikbaarheid en facilitaire dienstverlening toegevoegd.

Deze wijze van uitvragen stimuleert de opdrachtnemer niet alleen om een goede levenscyclusafweging te maken, zoals bij DBM(O), maar ook om zijn werkzaamheden zo te organiseren dat de eindgebruiker daar zo min mogelijk last van heeft.

Het grote verschil tussen een DBM(O) en DBFM(O) is dat de financierer in het eerste geval publiek is en in het geval van een DBFM(O) privaat. Bij DBFM(O) lenen banken aan de opdrachtnemer geld om het werk voor te financieren. Deze -component heeft als voordeel dat het contract diverse financiële prikkels bevat. Deze prikkels hebben een positief effect op de kwaliteit van de dienstverlening van de opdrachtnemer. De financier, inclusief zijn technisch adviseur, vervult in deze contractvorm ook de rol van waakhond met hetzelfde belang als de opdrachtgever. Nadelen van DBFM(O) zijn financieringskosten van de geldverstrekkers en de complexe financiële voorwaarden

#### 1.3.3 Concessie: focus op het gebruik

Bij een concessie krijgt de opdrachtnemer het recht om een werk of dienst te exploiteren. De opdrachtnemer krijgt betaald voor het daadwerkelijke gebruik van het werk of de dienst. Denk hierbij aan tolwegen of openbaar vervoersdiensten. Voordeel van een concessie is dat de opdrachtnemer waarschijnlijk meer tegemoet komt aan de wensen en behoeften van de gebruiker, om zo het gebruik te stimuleren. In de praktijk wordt voor vergelijkbare situaties ook regelmatig de O van Operate ingezet en wordt voor een zwembad of een parkeergarage gebruik gemaakt van een DBMO in plaats van een concessie.



## Het Gelders Huis

De provincie Gelderland besteedt de vernieuwing van haar huisvesting aan de Markt in Arnhem aan door middel van een publiek-private samenwerking (PPS). Hiermee krijgt de provincie het eerste PPS-provinciehuis van Nederland.

Door ontwerp, bouw, inrichting, onderhoud en een groot deel van de exploitatie te combineren verwacht de provincie vooral de markt uit te dagen om te komen met verrassende oplossingen. De opdrachtnemer krijgt betaald voor operationele beschikbaarheid, waarvoor een voorfinancieringscomponent wordt benut

#### Gedeputeerde Jan Markink:

*'Vechtcontracten zijn niet meer van deze tijd en onwenselijk. We willen graag samenwerken met de markt, zodat beide kanten profiteren van de combinatie van ontwerp, bouw en onderhoud.'*



## Hoofdstuk 2

# De afweging: wel of geen DBM(O)?

Een DBM(O) heeft voor- en nadelen. U moet de keuze voor een DBM(O) zorgvuldig afwegen. In dit hoofdstuk noemen we een aantal criteria die u hierbij kunnen helpen. Overigens zijn deze criteria niet uitputtend bedoeld. Afhankelijk van organisatie of project kunnen criteria worden toegevoegd of weggelaten.

## 2.1. DBM(O)

DBM(O) staat voor Design, Build, Maintain (Operate). Dit houdt in dat de verantwoordelijkheid voor het ontwerp, de bouw, het beheer en onderhoud en eventueel de exploitatie bij één opdrachtnemer of consortium wordt neergelegd en dus niet meer bij de opdrachtgever. Dit in tegenstelling tot het klassieke contract.

### Voordelen

Deze vorm heeft een aantal voordelen voor de opdrachtgever

- Focus en sturing op de levensduur van de infrastructuur of het gebouw.
- Eén aanspreekpunt, geen onnodige coördinatie en afstemming, waardoor raakvlakrisico's worden beperkt.
- Opdrachtnemer krijgt ruimte om optimalisaties door te voeren in de gehele keten, met als resultaat een mogelijk betere oplossing voor de eindgebruiker.
- Heldere risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Een vaste vergoeding voor het onderhoud voor de duur van het contract, in ieder geval voor de exploitatieperiode.
- Geen hogere financieringskosten, in vergelijking tot een DBFM(O)-contract.
- Dit type contract is minder complex en relatief eenvoudiger op te stellen en te organiseren dan een DBFM(O).

Een ander mogelijk voordeel van het langjarig contract is dat het onderhoudsbudget niet meer onderhevig is aan de politieke waan van de dag. Er is dan sprake van prijszekerheid.

### Nadelen

Een DBM(O) heeft echter ook nadelen:

- Beperkte flexibiliteit om met scopewijzigingen om te kunnen gaan
- Hoge transactiekosten, omdat het gaat om een meeromvattende aanbesteding.
- De continuïteit van de prestatie of dienstverlening in de exploitatiefase is niet direct gegarandeerd, omdat de opdrachtnemer voor het ontwerp en de uitvoering van het werk al bij de oplevering is betaald. In de exploitatiefase blijft alleen de lagere onderhoudsbijdrage over. Hierdoor ontstaat het risico dat de opdrachtnemer in de onderhoudsfase aanstuurt op voortijdige beëindiging van het contract. In hoofdstuk 3.4.2. leest u hier meer over.
- Het samenvoegen dan wel het verschuiven van het investeringsbudget en het meerjarige onderhoudsbudget is soms lastig.
- De meerwaarde die de opdrachtnemer aanbiedt in de realisatiekosten, betalen zich terug in lagere onderhoudslasten in de toekomst. Het is niet altijd mogelijk om de hogere boekwaarde voor het betreffende asset te noteren, om zo bij oplevering ook meer uit te betalen.

Sommige overheden zullen daarom creatief moeten zijn om de aangeboden meerwaarde toch in de boekhouding te verwerken.

- Geen prestatieprikkel meer door financiering, in vergelijking tot DBFM(O)
- Geen “tucht van de bank”, in vergelijking tot DBFM(O).

## 2.2. DBM(O) als onderdeel van de contracteringsstrategie

Wie kiest voor een DBM(O), doet er goed aan om een gestructureerde afweging te maken van de verschillende contractvormen. Dit kan financieel, bijvoorbeeld door het uitvoeren van een zogenaamde Public Private Comparator (PPC), maar ook kwalitatief door middel van bijvoorbeeld een contracteringsstrategie. In de PPC wordt onder meer rekening gehouden met de volgende elementen, die gekwantificeerd worden voor een financiële vergelijking:

- de inspanning aan de kant van de opdrachtgever bij de verschillende contractvormen;
- de omvang van de besparing als gevolg van de levenscyclusoptimalisaties;
- de kosten voor scopewijzigingen;
- de bouwtijd;
- raakvlakmanagement en -kosten.

In een contracteringsstrategie wordt op basis van de kenmerken van een project een kwalitatieve afweging gemaakt tussen verschillende contractvormen en de scope van de contracten.

De opdrachtgever kan het beste in een vroeg stadium van een project een contracteringsstrategie opstellen. Deze strategie helpt de opdrachtgever en het projectteam om keuzes met betrekking tot de contractvorm inzichtelijk te maken. De contracteringsstrategie maakt verder ook duidelijk op welke manier de project- en organisatiedoelstellingen een plaats krijgen in het contract en de aanbesteding daarvan. Bovendien geldt dat de aanbestedende partij op grond van de Aanbestedingswet 2012 in de aanbestedingsstukken moet motiveren waarom ze de verschillende onderdelen van een geïntegreerd contract samenvoegt (zie hierna, paragraaf 3.3).

De contractkeuze is een belangrijk besluit binnen elk project. Omdat de scope van een project in een vroege fase nog niet vastomlijnd is, is het raadzaam dat de opdrachtgever de afweging in een later stadium nog een keer maakt.

Dit hoofdstuk geeft een aantal criteria die u helpen om een kwalitatieve afweging te maken en zo de keuze voor de DBM(O)-contractvorm te onderbouwen.

## 2.3. Criterium: levenscyclusoptimalisatie en duurzaamheid

Levenscyclusoptimalisatie is waarschijnlijk de belangrijkste reden om voor DBM(O) te kiezen. Zo'n optimalisatie moet dus wel mogelijk zijn. Er zijn weinig gevallen waarin dit niet kan, maar de vraag is wel of dat binnen de contractduur kan. Stel dat het gaat om een kunstwerk met een levensduur van 100 jaar. Dan zijn de mogelijkheden voor levenscyclusoptimalisatie binnen een 'normale' contractduur beperkt. Een contractduur van bijvoorbeeld 20 jaar na oplevering biedt voldoende mogelijkheden voor levenscyclusoptimalisaties.

Ook in geval van een kortere contractduur kan een DBM(O) meerwaarde bieden, bijvoorbeeld om uitvoeringsfouten of kinderziekten binnen de contractduur aan het licht te laten komen. Een contract met een onderhoudsfase van 5 tot 10 jaar kan dan al voldoende zijn.

Bijkomend voordeel van een focus op de levenscyclus is dat het kansen biedt voor duurzaamheid. Met een Levenscyclusanalyse (LCA) bepaalt u de totale milieubelasting van een product gedurende de hele levenscyclus: van winning van de benodigde grondstoffen tot en met productie, transport, gebruik en afvalverwerking. De Life Cycle Costs van het product worden daarmee ook inzichtelijk en kunnen in de investeringsafweging worden meegenomen.

Denk bij duurzaamheid ook aan de flexibiliteit van een gebouw. Een gebouw is flexibel als functiewijziging of hergebruik mogelijk is. Een integrale contractvorm kan hierin van betekenis zijn.

## 2.4. Criterium: plaats project in het totale portfolio of netwerk

Wat is de plaats van het project in het totale portfolio of netwerk? Deze vraag speelt zowel bij infrastructuur als bij gebouwen. Een opdrachtgever heeft vaak meerder projecten in zijn portfolio, maar ook het aansluitende areaal of andere gebouwen. Bij DBM(O) wordt het (onderhouds)deel van het projectareaal langjarig gecontracteerd. Dit roept de volgende vragen op:

- Is aanleg en onderhoud op het resterend areaal nog op een (kosten)efficiënte manier te contracteren?
- Neemt het aantal raakvlakken tussen de verschillende contracten op het areaal toe of af?
- Is dat erg?

Leidt een DBM(O)-contract tot een situatie die voor de opdrachtgever onwenselijk is? Dan is het raadzaam om de meer klassieke contractvormen nogmaals te overwegen.



## Rotterdamse zwembaden

Bij de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden liep de gemeente Rotterdam tegen een probleem aan. De installaties van deze zwembaden waren verouderd, maar nog niet aan het einde van hun levensduur. Gevolg was dat er voor vernieuwing van de installaties geen budget beschikbaar was. De gemeente heeft daarom voor een bijzondere PPS-constructie gekozen: het gehele beheer en onderhoud van de zwembaden werd ondergebracht bij één opdrachtnemer, die de installaties moest vernieuwen en de daarmee gemoeide investering moest voorfinancieren

De nieuwe installaties leveren een besparing van 34 procent op de energiekosten (ten opzichte van de energierekening van 2009). Dit komt neer op een bedrag van 3,4 miljoen euro Netto Contante Waarde. Met dit geld worden de investeringen voor energiebesparende maatregelen bekostigd. Gevolg hiervan is dat de gemeente tegen geringe kosten eerder kan beschikken over de betere installatie en daarmee de eindgebruiker een betere dienstverlening kan bieden:

- verhoging van het comfort door een verbetering van de water- en luchtkwaliteit in de baden;
- efficiënt onderhoud aan gebouwen en installaties.

Zie ook: [www.rotterdam.nl/groenegebouwen](http://www.rotterdam.nl/groenegebouwen)

## 2.5. Criterium: omvang van het project

De omvang van een project en de complexiteit van een project zijn mede bepalend voor de contractkeuze. De kosten die gemaakt moeten worden om te komen tot een gunning, zullen over het algemeen dan ook hoger zijn dan bij minder complexe projecten. Dit zijn de transactiekosten. Dit zijn bijvoorbeeld de kosten die de opdrachtgever maakt voor het maken van een compleet aanbestedingsdossier. Maar het zijn ook de kosten die gegadigden maken om tot een inschrijving te komen, of om het contract te kunnen sluiten. Zij moeten bijvoorbeeld financiële of juridische adviseurs inschakelen.

Een integraal DBMO-contract heeft relatief hoge transactiekosten door de omvang en complexiteit van het project. Het gaat hier om maar één aanbesteding voor zowel het ontwerp, de realisatie en het onderhoud. In de traditionele aanpak van losse, opeenvolgende contracten gaat het om meerdere aanbestedingen, waarvoor de opdrachtgever en de inschrijvers elke keer kosten maken. In dit geval gaat het dus om eenmalig hogere tenderkosten, in plaats van meerdere aanbestedingen met cumulatief meer tenderkosten voor alle betrokkenen.

## 2.6. Criterium: prijszekerheid

Voor de opdrachtgever is van belang welke prijszekerheid hij wenst. Bij de klassieke contractvormen weet de opdrachtgever exact wat het ontwerp is en kan hij een inschatting maken van de onderhoudskosten. Het risico daarbij is wel dat de daadwerkelijke kosten hoger uitvallen dan van tevoren ingeschat. Doordat de opdracht zeer gedetailleerd is beschreven en de opdrachtgever het risico voor ontwerpfouten draagt, blijkt in de praktijk vaak dat er meerwerkdiscussies ontstaan die tot meer kosten voor de opdrachtgever leiden.

Bij de contractvormen waarbij ontwerp en bouw (D&C en E&C) geïntegreerd zijn, kan de opdrachtgever eisen stellen aan de levenscyclusoptimalisatie. Maar de invloed die hij daarop heeft, is beperkt. Het contract stuurt intrinsiek alleen op optimalisatie van de uitvoering. De meer geïntegreerde contractvormen, waar ook het beheer en onderhoud zijn toegevoegd, bieden de opdrachtgever op dit punt meer prijszekerheid. Op het moment van contracteren is voor de opdrachtgever namelijk duidelijk welk vast bedrag hij bijvoorbeeld de komende 20 jaar maximaal zal betalen. Maximaal, omdat de opdrachtgever in die 20 jaar mogelijk boetes of kortingen oplegt.

## 2.7. Criterium: marktomstandigheden

Bij de keuze voor de contractvorm en de fasering van de projecten, kan de opdrachtgever het beste een marktanalyse uitvoeren. Een marktanalyse geeft de opdrachtgever inzicht in wat de markt kan bieden, wie de spelers zijn en wat voor het werk op de markt is of wordt gebracht in de periode waarin het project zal worden aanbesteed.

Bedenk hierbij dat de verschillende contractvormen ook een beroep doen op verschillende competenties van opdrachtnemers. Niets is onprettiger dan tijdens de aanbesteding vaststellen dat er erg weinig belangstelling is voor het project, of dat u een ander marktsegment heeft aangeboord dan u voor ogen had.

## 2.8. Criterium: projectcomplexiteit

Is een project (technisch) complex? Dan kan de primaire reactie van de ontwerpers van opdrachtgever zijn om alles tot in het kleinste detail voor te schrijven. Zo weten de opdrachtgever en de beheerder precies wat ze krijgen.

Maar een complex project is juist bij uitstek geschikt voor een integrale aanpak en dus voor een geïntegreerde contractvorm. Bij complexe projecten zijn de risico's in de afstemming tussen ontwerp, uitvoering en onderhoud het grootst. Bij een integrale aanpak ligt de verantwoordelijkheid (en het risico) voor het opleveren van de integrale oplossing bij de opdrachtnemer. Hij zal de raakvlakken beheersen, omdat de verantwoordelijkheids- en risicoverdeling bij hem ligt.

## 2.9. Criterium: benutten creativiteit en innovatiekracht van de markt

Door een marktpartij vroeg bij een project te betrekken, is het mogelijk om de creativiteit en expertise van de markt te benutten. De opdrachtgever en de marktpartij kunnen dan samen op zoek naar de juiste oplossing voor het (technisch) complexe probleem. De kans is groot dat dit een betere oplossing oplevert dan waar u als opdrachtgever vooraf zelf aan dacht.

Voorwaarde is wel dat de opdrachtgever de outputspecificaties helder formuleert. Op die manier zijn er verschillende oplossingen door potentiële opdrachtnemers mogelijk.

## 2.10. Criterium: flexibiliteit

Zijn de aanleg en het onderhoud nog niet gekoppeld in een contract? Dan kunnen de wijzigingen in de daarop volgende onderhoudscontracten worden meegenomen. De opdrachtgever heeft daardoor maximale flexibiliteit.

De contractvormen waarin het onderhoud wordt meegenomen, hebben vaak een langere looptijd. Daarom moet er een oplossing zijn voor wijzigingen. Het contract moet een clausule bevatten die stelt dat scopewijzigingen binnen de looptijd van het contract mogelijk zijn, zonder dat daarvoor een fikse prijs moet worden betaald.

Een (grote) wijziging zorgt voor een andere dynamiek en kan de levenscyclusoptimalisatie die de opdrachtnemer voor ogen had verstoren. Het doorvoeren van een (grote) wijziging heeft daarom altijd financiële gevolgen en, niet onbelangrijk, gevolgen voor de planning van het project.

Gaat het om een zeer dynamisch project met grote kans op wijzigingen? En wilt u als opdrachtgever mee bewegen met toekomstige ontwikkelingen? Houd hier dan in het contract en tijdens de aanbesteding rekening mee. Is dat niet mogelijk? Overweeg dan een meer klassieke contractvorm. Aandachtspunt is hierbij wel dat de opdracht dan zo gedetailleerd is beschreven, dat elke verandering een wijziging is. Een functionele eis hoeft minder snel gewijzigd te worden.

## 2.11. Toepassing van DBM(O)

In de vorige paragrafen bespraken we een aantal criteria die helpen bij de keuze van een DBM of een DBM(O). We zetten de overwegingen hier even op een rijtje. Het toepassen van een DBM of een DBM(O) ligt voor de hand in de volgende gevallen:

- De publieke opdrachtgever wil en kan sturen op levenscycluskosten.
- De publieke opdrachtgever is in staat zijn of haar duurzaamheidsambities te definiëren
- De opdrachtgever kan niet sturen op levenscycluskosten, maar wil wel uitvoeringsfouten binnen de contractduur van een DBM-contract aan het licht laten komen.
- De opdrachtgever kan en wil een relatief stabiel middellangetermijncontract voor onderhoud/exploitatie aangaan met prijszekerheid.
- De opdrachtgever wil de creativiteit en kennis van de markt benutten voor betere integrale oplossingen voor de gebruiker.
- Het is een complex project en de opdrachtgever wenst een risicoverdeling en risico-overdracht die passen bij de expertise en verantwoordelijkheden van de beoogde opdrachtnemer.
- De meerwaarde van de private financier (financiële prijs en de 'tucht van de bank') weegt niet op tegen de hogere financieringskosten voor de opdrachtgever.





## Hoofdstuk 3

# De vormgeving van DBM(O)

Een DBM(O)-contract heeft de kenmerken van zowel de prestatiegerichte DBFM(O) als de D&C met losse onderhoudscontracten of servicecontracten. Dit hoofdstuk beschrijft een aantal vragen, die bij de vormgeving en de voorbereiding van een DBM(O)-contract een rol spelen.

- Wat zijn de best toepasselijke juridische voorwaarden?
- Wat betekent dat voor de risicoverdeling?
- Wat is de scope van mijn DBM(O)?
- Wat is het betalingssysteem, hoe ga ik de opdrachtnemer betalen?
- Wat betekent een DBM(O)-contract voor mijn eigen organisatie?

## 3.1. Toepasselijke juridische voorwaarden

### 3.1.1. Voorwaarden bij grond-, weg- en waterbouw

#### Toepassing van UAV-GC 2005

In de grond-, weg- en waterbouwsector zijn de gangbare voorwaarden de UAV-GC 2005. Deze worden toegepast bij D&C-contracten en prestatie(onderhouds)contracten. In hoofdstuk 11 van de UAV-GC 2005 staat expliciet een regeling om meerjarig onderhoud aan het aanlegcontract toe te voegen. Het is qua juridische voorwaarden relatief eenvoudig om met behulp van dit hoofdstuk een DBM(O)-contract op te stellen.

De complexiteit zit net als bij een DBFM volgens de rijksbrede standaard in de projectspecificatie en risico's en omstandigheden. Zoals hierna blijkt, werkt deze oplossing niet in alle omstandigheden even optimaal.

En er is nog een extra complicatie bij de toepassing van UAV-GC 2005. Sinds de Aanbestedingswet 2012 mag een van de voorwaarden alleen gewijzigd worden als deze niet disproportioneel is. Dat betekent dat de opdrachtgever goed moet motiveren dat de wijziging noodzakelijk én proportioneel is. Het wijzigen van deze algemene voorwaarden is daardoor beperkt mogelijk.

#### Specifiek maatwerk contract

Uiteraard is het ook mogelijk om een geheel eigen maatwerkcontract op te stellen ('sui generis').

Dit kan zorgen voor hogere kosten, zowel voor de opdrachtgever als de gegadigden, omdat

- de opdrachtgever het contract in zijn geheel moet (laten) opstellen;
- de gegadigden zich het contract geheel eigen moeten maken.

Een geheel eigen maatwerkcontract vergroot ook de kans op fouten, en daarmee ook discussie tijdens de uitvoering. Om dit te voorkomen kan de opdrachtgever voor een DBM(O)-contract aansluiting zoeken bij het Rijksbrede Standaardcontract dat voor DBFM(O)-contracten is ontwikkeld (hierna: Rijksbrede DBFM(O) Standaard).

Langjarig onderhoud is hierin standaard als onderdeel in de contractstructuur en in de voorwaarden meegenomen. Complicerende factor hierbij is dat het hier feitelijk gaat om een projectfinancieringsovereenkomst voor de uitvoering van een project. De opdrachtgever moet de financiële bepalingen schrappen, maar wel op zo'n manier dat de checks and balances uit het contract in evenwicht blijven.



## De Hondsbossche Zeewering

Bij de Hondsbossche en Pettemer Zeewering gaat een volledig zandige versterking van de kust plaatsvinden. In plaats van de dijk op te hogen, wordt zo miljoen kubieke meter zand aangebracht voor de kust. Het nieuwe bredere strand dat ontstaat, zorgt niet alleen voor meer veiligheid, maar ook voor extra ruimte voor recreatie. Dit is een belangrijke impuls voor de regio.

Contractueel wordt bij dit project de aanleg gekoppeld aan 20 jaar onderhoud. De aanleg vindt plaats op basis van een zuiver UAV-GC-contract. Het daaraan gekoppelde onderhoudscontract is niet op de leest van de UAV-GC geschied.

### 3.1.2. Voorwaarden bij woning- en utiliteitsbouw

Hoewel de UAV-GC 2005 veel meer in de praktijk van de infrastructurele werken worden toegepast, kan de Model Basisovereenkomst met de UAV-GC 2005 ook worden toegepast voor woning- en utiliteitsbouwprojecten. De UAV-GC 2005 is een set van standaardvoorwaarden met een hoog abstractieniveau. Deze kunnen van toepassing worden verklaard ongeacht de aard van het project. De bijbehorende vraagspecificaties en annexen maken hierin het onderscheid.

De UAV-GC 2005 biedt de mogelijkheid om naast het ontwerp en de uitvoering van het werk, ook de uitvoering van het meerjarig onderhoud in opdracht te geven. De betaling van dat meerjarig onderhoud vindt vervolgens plaats in termijnen. De UAV-GC 2005 kan zeker worden toegepast in geval van gebouwgebonden onderhoud. Dat gebeurt nu al bij DBMO-projecten voor schoolgebouwen. Een voorbeeld hiervan is de Brede School Joure.

In de utiliteitsbouw worden ook de facilitaire services (zoals schoonmaak, beveiliging en catering) in het contract opgenomen. Dit geldt zeker voor de rijksgebouwen. Voor deze facilitaire services lijkt de UAV-GC 2005 minder geschikt. Het is wel mogelijk in combinatie met bijvoorbeeld Service Level Agreements voor de Maintain & Operate-componenten. Het gaat hier wel om losse contracten naast elkaar. Door met één opdrachtnemer te werken, blijft de integraliteit en de kwaliteit van de prestatie gehandhaafd. Het is wel mogelijk dat de verschillende voorwaarden niet op elkaar aansluiten, met discussie tot gevolg.

Bij utiliteitsbouw met facilitaire services kan het hiervoor omschreven maatwerkcontract, op basis van de Rijksbrede DBFM(O) Standaard ook een oplossing bieden; zie bijvoorbeeld het project Gelders Huis (kader op pagina 9).

## 3.2. De risicoverdeling

De UAV-GC 2005 heeft deels een andere risicoverdeling dan de Rijksbrede DBFM(O) Standaard. Uitgangspunt is in beide contracten dat de opdrachtnemer de risico's draagt voor ontwerp en uitvoering van het werk, tenzij in het contract expliciet is bepaald dat deze voor rekening van de opdrachtgever komen. Deze risico's worden in de UAV-GC 2005 voor de opdrachtnemer beperkt in het kader van de opleveringsregeling. Paragraaf 28 van de UAV-GC 2005 gaat ervan uit dat het risico voor gebreken in het werk na oplevering overgaat van de opdrachtnemer naar de opdrachtgever. Deze oplevering vindt plaats als de realisatiewerkzaamheden zijn afgerond, dus voordat het meerjarig contract ingaat. De opdrachtnemer is tijdens het meerjarig onderhoud dus niet meer volledig verantwoordelijk voor het werk dat hij heeft ontworpen en uitgevoerd.

Het doel van een DBM(O) is juist om de opdrachtnemer voor de integrale keten verantwoordelijk te maken en zo optimalisaties en beter werken te stimuleren. Deze juridische regeling trekt dus een wissel op deze doelstelling.

Voor een juiste implementatie van het gedachtegoed van DBM(O) kan de opdrachtgever nagaan of de rechtsgevolgen van een oplevering (overname van het risico) anders geregeld kunnen worden, of dat deze oplevering pas na afloop van de termijn van langdurig onderhoud plaats kan vinden. Wie de voorwaarden uit de UAV-GC 2005 aanpast, moet deze goed motiveren en toetsen aan het proportionaliteitsbeginsel. Dit is mogelijk, maar een maatwerkoplossing past hier beter en is ook eenvoudiger te motiveren.

Bij de maatwerkoplossing op basis van de Rijksbrede DBFM(O) Standaard speelt het risico van oplevering niet. Daar blijft immers het risico voor de uitgevoerde werkzaamheden in ieder geval tot aan de einddatum van het contract bij de opdrachtnemer.

## 3.3. De scope van de DBM(O)

#### Clustering van werkzaamheden

DBM(O) levert haar meerwaarde door ketenintegratie en clustering van verschillende activiteiten. Dit zou op gespannen voet kunnen staan met het zogeheten clusterverbod in de Aanbestedingswet 2012. Dit clusterverbod houdt in dat het onnodig samenvoegen van opdrachten moet worden tegengegaan zodat kleinere bedrijven ook in aanmerking kunnen komen.

Bij DBM(O) is dat niet het geval, omdat de opdrachten onverbrekkelijk met elkaar samenhangen. In de aanbestedingsdocumenten moet de opdrachtgever de activiteiten die nodig zijn voor de uitvoering van DBM(O) en samenhang dan wel motiveren.

#### De scope

Om de opdrachtnemer te prikkelen om tot optimalisatie van de levenscyclus van het gehele project te komen en opleveringsdiscussies zo veel mogelijk te voorkomen, ligt het voor de hand om de volledige aanlegscope door te laten lopen in de onderhoudsverplichtingen van de opdrachtnemer.

Paragraaf 2.4 beschrijft de relatie van een DBM(O)-contract met de reikwijdte van het areaal van de opdrachtgever. Deze relatie rechtvaardigt in sommige gevallen een verschil tussen de aanleg en de onderhoudsscope binnen het DBM(O)-contract, bijvoorbeeld door een extra onderhouds-

scope toe te voegen of door juist een deel van de onderhoudsscope bij een aangrenzend onderhoudscontract onder te brengen. Het kan zijn dat de effecten van de scopeoptimalisatie groter zijn dan de verminderde prikkel op optimalisatie van de levenscyclus voor dat deel van de onderhoudsscope.

### De looptijd van het contract

Om de opdrachtnemer daadwerkelijk te prikkelen om de levenscyclus te optimaliseren, moet de opdrachtgever de looptijd van het contract daarop aanpassen. De opdrachtgever kan dit bepalen aan de hand van de levenscyclus van het meest kostenbepalende onderdeel (inclusief het onderhoud eraan) in het werk. Meestal is dit meer dan 10 jaar. Neem anderhalve keer de maatgevende levensduur van het meest kostenbepalende of risicovolle onderdeel van het werk. Zo voorkomt u dat de opdrachtnemer het werk alleen nog wat oplapt. De opdrachtnemer moet met deze methode halverwege de looptijd van het contract nog echt een investering doen.

## 3.4. Het betalingssysteem

### 3.4.1. Betaling op basis van voortgang en prestaties

Er zijn twee manieren waarop de opdrachtgever de opdrachtnemer kan betalen bij het uitvoeren van het werk en het onderhoud: op basis van de voortgang van de werkzaamheden in de uitvoeringsfase en op basis van de voortgang van het onderhoud in de onderhoudsfase. Een variant hierop is het uitsmeren van het onderhoudsbudget over de onderhoudsperiode en periodiek betalen op basis van de geleverde prestaties.

De opdrachtgever betaalt de opdrachtnemer in de uitvoeringsfase op basis van een termijnstaat en de betaalposten die hij aangeeft. Deze zullen veelal gerelateerd zijn aan zijn eigen cashflow. Bij het behalen van deze mijlpalen betaalt de opdrachtgever hem uit. De opdrachtgever kan in het contract boeteclausules opnemen voor als de opdrachtnemer zijn prestaties niet nakomt. Maar deze financiële prikken zijn niet gericht op het leveren van kwaliteit, zoals een beschikbaarheidsvergoeding.

De grootste betalingen aan opdrachtnemer vinden plaats in de fase van ontwerp en uitvoering (Design & Build). Na de bouw van de infrastructuur of het gebouw resteren alleen de betalingen voor het onderhoud. De opdrachtgever kan nog een financiële prikkel inbouwen door achteraf te betalen, bijvoorbeeld jaarlijks.



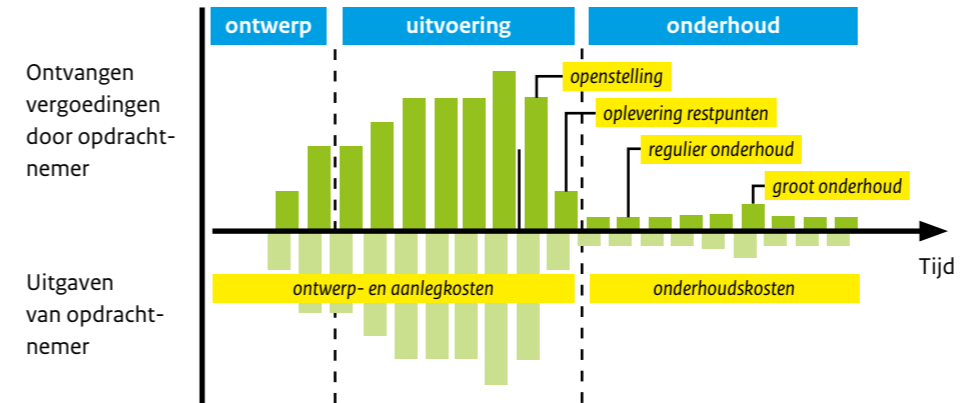
## De scope van het contract voor Maasvlakte 2

Het contract voor de eerste fase van Maasvlakte 2 omvat ontwerp en realisatie van:

- 3,5 kilometer harde zeewering van stenen en blokken
- 7,5 kilometer zachte zeewering met strand en duin
- de eerste circa 700 hectare uitgeefbaar terrein
- ruim 3,5 kilometer deep sea kade (20 m diepte)
- 1 kilometer kade (11 tot 13 meter diepte) voor binnenvaartschepen en kleine zeeschepen
- het op diepte brengen van de havenbekkens
- de aanleg van 13 kilometer wegen (2x2 rijstroken en 2 secundaire wegen)
- de aanleg van 14 kilometer spoorwegen (dubbel spoor)

Onderdeel van het contract is ook dat de opdrachtnemer na oplevering de eerste vijf jaar verantwoordelijk is voor het onderhoud aan de zeewering van Maasvlakte 2. Hierbij is uitdrukkelijk alleen voor de zeewering gekozen, omdat dit deel van het project in de beïnvloedingssfeer van de opdrachtnemer zit. De overige activiteiten zijn afhankelijk van de havenontwikkeling, die flexibel op de economische ontwikkelingen moet kunnen inspelen. De opdrachtnemer heeft daar verder geen invloed op en kan op dat gebied dus ook geen optimalisaties uitvoeren.

Hieronder vindt u een weergave van de kosten van en de betalingen aan de opdrachtnemer.



Figuur 1: De kosten van en de betalingen aan de opdrachtnemer.

Dit betalingssysteem is eenvoudig. Ook sluit het aan bij de bekende praktijk op grond van de UAV-GC 2005. De opdrachtnemer moet vooraf goed berekenen welke onderhoudskosten passen bij het ontwerp dat hij heeft gemaakt.

De betaling op voortgang betekent een zeer beperkte prikkel op continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. Een goed boetesysteem en bank- of concerngaranties kunnen dit eventueel versterken. Bedenk wel dat een bankgarantie geld kost en dus in een aanbesteding de prijs van de aanbieding verhoogd. Hoe meer garanties, hoe hoger de kosten. Neem daarom deze kosten vooraf expliciet mee in de keuze van het betalingssysteem.

Deze betalingssystematiek is gericht op de uitvoering en instandhouding van het betreffende asset. Er is beperkte sturing mogelijk op de prestatie van het asset, dat wil zeggen zorgen voor optimaal gebruik door de eindgebruikers. De opdrachtgever kan gebruik van een bonus-malusregeling overwegen op de prestaties van opdrachtnemer tijdens de onderhoudsfase.

### 3.4.2. Betaling op basis van voortgang en beschikbaarheid

Bij betaling op basis van voortgang en beschikbaarheid krijgt de opdrachtnemer een groot deel van zijn bouwkosten betaald op basis van voortgang. De opdrachtgever houdt het laatste deel van de bouwkosten achter (de voorinvestering). Tijdens de onderhoudsfase betaalt de opdrachtgever dit terug door middel van vaste periodieke vergoedingen op basis van de beschikbaarheid van het gevraagde systeem.

In het contract zijn betalingsregelingen opgenomen voor het geval de opdrachtnemer de gevraagde beschikbaarheid niet levert. In dat geval wordt de vergoeding gekort. De opdrachtnemer zal de voorinvestering als het ware moeten terugverdienen. Door goede prestaties te leveren, voorkomt de opdrachtnemer kortingen op de beschikbaarheidsvergoeding en krijgt de opdrachtnemer zijn investering terug. Zo is er toch een kleine F-component ('Finance') met de daarbij behorende financiële prikken op kwaliteit. De vergoeding bestaat in dit geval uit een deel onderhoudskosten en een deel van de ontwerp- en aanlegkosten (de achtergehouden betaling). Ook hier kan de opdrachtgever nog kiezen voor een vaste vergoeding of een variabele vergoeding.

De opdrachtnemer zal dit deel van de bouwkosten wel moeten voorfinancieren als de opdrachtgever een fors deel van zijn bouwkosten achterhoudt. Bij een groot project kan het hanteren van een vast percentage van bijvoorbeeld 10 procent van de totale bouwsom behoorlijk oplopen. Hier zijn ongetwijfeld financieringskosten aan verbonden.

### Betalingstermijnen

Er zijn verschillende termijnen voor het terugbetalen van de voorfinanciering. De opdrachtgever kan kiezen voor een getrapte termijn, bijvoorbeeld een terugbetaling van een deel na 1 of 3 jaar en daarna aflopend. Na een jaar of drie is immers wel duidelijk of het systeem werkt en of er kinderziekten zijn. Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten bij deze variant wel heldere afspraken maken over de oplevering van het werk.

Een andere variant is het terugbetalen van de voorfinanciering via een vaste vergoeding. De opdrachtnemer betaalt dan tijdens de hele looptijd van de onderhoudsfase een vast bedrag.

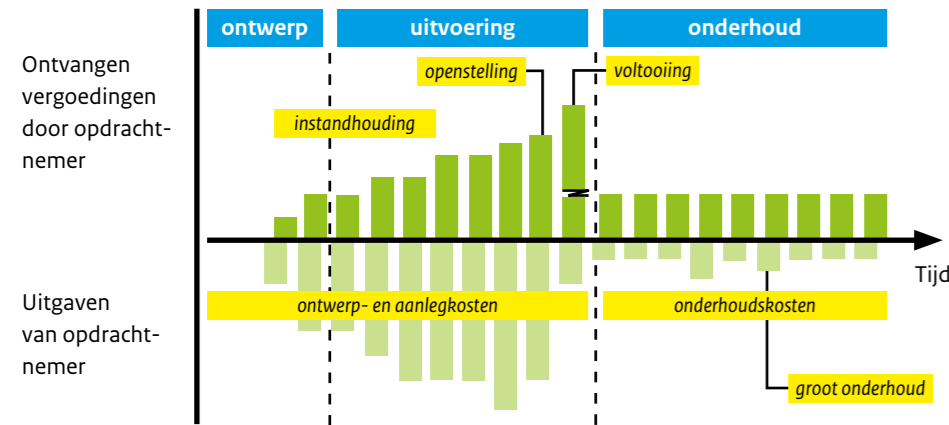
Het meest optimale is als de oplevering na afloop van de Meerjarige Onderhoudsperiode plaatsvindt. We spreken dan over betaling op voortgang en beschikbaarheid. De risico-overgang van de opdrachtnemer naar de opdrachtgever valt dan niet in de onderhoudsperiode. Maar in dat geval ligt een maatwerkcontract meer voor de hand dan een aanpassing op de UAV-GC 2005.

Voordeel van betaling op voortgang en beschikbaarheid is dat het ook financieel stuurt op kwaliteit, in dit geval de beschikbaarheid van infrastructuur of van ruimte. De achtergehouden investeringskosten van de opdrachtnemer vormen de financiële prikkel om de gevraagde beschikbaarheid te garanderen. Een ander voordeel is dat het risico op het aansturen van een voortijdige beëindiging van het contract door opdrachtnemer wordt beperkt.

Een betalingssysteem enkel op voortgang heeft een nadeel voor de opdrachtgever. Stel, de opdrachtnemer ontvangt het grootste deel van de betaling al na de uitvoeringsfase. Dan is het mogelijk dat hij onvoldoende wordt geprikkeld om tot het einde van de looptijd aan te blijven. Het feit dat de opdrachtnemer zijn voorinvestering moet terugverdienen, kan voor hem een reden zijn om in de onderhoudsfase aan te blijven en goede prestaties te leveren. Zolang de onderhoudsvergoeding hoger is dan de onderhoudskosten, is dit risico niet aanwezig. Dit risico ontstaat zodra er hoge kortingen of andere risico's optreden. Dan zal er hiervoor een garantie moeten zijn.

Er is nog wel een vraag bij dit betalingssysteem. Want wordt het achterhouden van een deel van de bouwkosten (de voorinvestering) voor bijvoorbeeld tien of vijftien jaar, niet aangemerkt als disproportioneel (op grond van de Gids Proportionaliteit)? Dat kan het geval zijn als er bij de UAV-GC 2005 ook nog diverse garanties worden gevraagd. Zo'n contract moet dan ook niet als een UAV-GC 2005 worden vormgegeven, maar als een maatwerkcontract.

Hieronder vindt u een schematische weergave van de investeringen van en de betalingen aan de opdrachtnemer bij dit betalingssysteem.



Figuur 2: Investerings van en de betalingen aan de opdrachtnemer bij een betalingssysteem enkel op voortgang.

De betalingen zijn tijdens de onderhoudsfase gekoppeld aan technische of operationele beschikbaarheid. Daardoor wordt de gebruiker van het asset beter bediend. Tijdens een groot deel van de contractduur kunnen omvangrijke bankgaranties achterwege worden gelaten, omdat een deel van zijn betaling is achtergehouden. Een achtergehouden betaling is meestal duurder dan een bankgarantie. De omvang van de bankgarantie hangt uiteraard af van de omvang van het achtergehouden bedrag.

Er is nog wel een aandachtspunt bij dit systeem. Hoe moet een opdrachtgever omgaan met de voorfinanciering van het groot onderhoud (vaak verre end in de vergoeding) en het risico dat een opdrachtnemer aanstuurt op voortijdige beëindiging? Het is denkbaar dat de opdrachtnemer vlak voor het uitvoeren van het groot onderhoud aanstuurt op een voortijdige beëindiging, waardoor ook direct het gespaarde onderhoud weg is. Een garantie kan dit risico afdekken.

### 3.4.3. Afweging tussen de betalingssystemen

Beide betalingssystemen zijn toepasbaar bij een DBM(O)-contractvorm. Een betalingssysteem op basis van enkel voortgang sluit meer aan bij de systematiek van de UAV-GC. Het betalingssysteem op basis van voortgang en beschikbaarheid sluit weer meer aan bij de Rijksbrede DBFM(O) Standaard, maar kan zeker ook worden toegepast bij een DBM(O) op basis van de UAV-GC 2005. Zie hiervoor ook paragraaf 3.2. over aanpassing van de UAV-GC 2005 en het proportionaliteitsbeginsel.

In de praktijk blijkt dat de financiële prikkels – zoals opgenomen in de Rijksbrede DBFM(O) Standaard – zorgen voor een zeer effectieve kwalitatieve sturing van de opdrachtnemer. Dit heeft vooral te maken met de rol van de private financier hierin. Alle DBFM(O)-projecten tot nu toe zijn binnen budget en binnen de gestelde tijd gerealiseerd. Daarnaast is ook nog 10 tot 15 procent meerwaarde gerealiseerd. Dit is de vooraf berekende meerwaarde. Bij Design & Construct overschrijdt 50 procent van de projecten de gestelde tijd en 60 procent het budget.

Dit zou ervoor kunnen pleiten om bij DBM(O) ook gebruik te maken van financiële prikkels op kwaliteit en te kiezen voor een betalingssysteem op basis van (kwalitatieve) voortgang en op basis van beschikbaarheid. Maak in ieder geval gebruik van een minimale voorfinancieringscomponent en werk met een achtergehouden betaling. Kies bijvoorbeeld voor een voorfinanciering die nét genoeg is, om zo de prestaties van de opdrachtnemer te prikkelen.

De hoogte van deze voorfinanciering is afhankelijk van de hoogte van de opdrachtsom. Hanteer eventueel een percentage tussen de 5 en 40 procent, afhankelijk van de grootte van de onderhoudscomponent. Is deze component aanzienlijk en ligt er een duidelijke

verantwoordelijkheid bij de opdrachtnemer? Dan kan het percentage lager zijn. Als er weinig onderhoud is, dan is het wellicht verstandig om de financiële prikkel te verhogen. De terugverdienperiode van de voorinvestering kan nog variëren en is afhankelijk van de projectspecifieke kenmerken van het project.

De financieringscomponent in een DBM(O) met voorfinanciering zorgt daarnaast ook voor een rem op wijzigingen gedurende de looptijd van het contract. Dat is prettig als beide partijen belang hebben bij een zo stabiel mogelijke scope.

Voorziet de opdrachtgever voor de start van het project al wijzigingen in de scope? Dan is het wellicht minder praktisch. Deze argumenten kunnen dus een reden zijn om bij DBM(O) te kiezen voor een betalingssysteem dat meer lijkt op betaling op voortgang van een D&C. Let wel: dit betekent niet dat voorziene scopewijzigingen in een D&C-systeem eenvoudiger zijn door te voeren.

Dit neemt niet weg dat een financieringscomponent altijd nog geld kost. De opdrachtgever moet voldoende kennis en kunde inschakelen om de boetes en bankgaranties op een juiste manier vorm te geven.

## 3.5. Organisatorische aspecten

DBM(O) is een contractvorm met een vergaande integratie van aanleg en onderhoud. Dit betekent vaak dat de overheidsorganisatie zich goed moet kunnen aanpassen.

### Budgettaire inpassing

Bij veel organisaties is het budget voor de aanleg gescheiden van het budget voor het beheer en onderhoud. Het is van belang om dit vroegtijdig te onderkennen en beide budgetten voor het project vrij te maken en zo nodig samen te voegen.

### Contractbeheersing

Bij DBM(O) is de opdrachtnemer expliciet verantwoordelijk gemaakt voor de levenscyclus van een asset. De bedoeling is dat hij zelf de gevolgen ondervindt van fouten of beperkingen in ontwerp en uitvoering. Het dagelijks toezicht zoals dat bij RAW-contracten gebruikelijk is, past hier niet bij. Daarmee ontstaat namelijk het risico dat de opdrachtgever de ontwerpverantwoordelijkheid weer terugneemt.

Een meer voor de hand liggende contractbeheersfilosofie is de zogeheten Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB). De opdrachtnemer moet dan aan de hand van zijn kwaliteitssysteem aantonen dat hij aan de contracteisen voldoet. De opdrachtgever heeft de mogelijkheid om door middel van systeem-, proces- en producttoetsen te verifiëren of de opdrachtnemer aan zijn contractuele verplichtingen heeft voldaan.

### Contractbeheersorganisatie

Naast de manier waarop de contractbeheersing plaats vindt, is ook van belang wie deze doet. Ook hier geldt dat bij overheidsorganisaties aanleg en onderhoud organisatorisch bij andere onderdelen zijn belegd. Het gaat hier om de integratie van beide onderdelen. Dit betekent dat in het bijzonder voor twee aspecten aandacht moet zijn:

1. voldoende kennis van onderhoud tijdens de voorbereidings- en uitvoeringsfase;
2. en, als ervoor gekozen wordt om het contract tijdens de onderhoudsfase onder te brengen bij de onderhoudsafdeling, een goede kennisoverdracht tussen de opeenvolgende contractbeheersteams.

## Nieuwe contactgegevens

Heeft u vragen of wilt u meer informatie? Neem dan contact op met PIANOo via [info@pianoo.nl](mailto:info@pianoo.nl) of 070 - 379 82 99.



Deze handreiking is opgesteld met medewerking van mevr. mr. C. Sewbalak van CRS Consultancy.

Foto Maasvlakte, Harry van Reeken

Dit is een uitgave van PPSsupport. PPSsupport ondersteunt decentrale overheden en (semi-)publieke opdrachtgevers bij publiek-private samenwerking. PPSsupport is onderdeel van de Rijksoverheid.

[www.ppssupport.nl](http://www.ppssupport.nl)  
oktober 2014 | cd1014tp142a