

Gefaseerd contracteren

Verkenning van een ruimere uitvraag

Eerst samenwerken, dan doen:

- Stap 1:** Kies voor samenwerken
- Stap 2:** Aanbesteden. De winnaar krijgt een plek aan tafel
- Stap 3:** Samen de oplossing uitwerken
- Stap 4:** De gekozen oplossing vastleggen
- Stap 5:** Samen de prijs overeenkomen
- Stap 6:** Winnaar voert opdracht uit



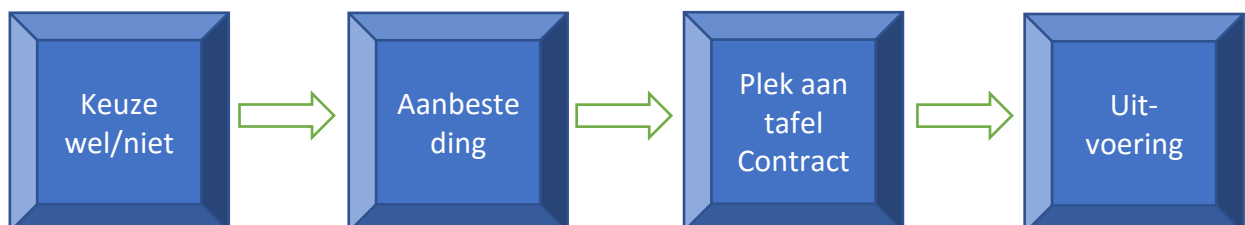
"Leuker, efficiënter, inspirerend, minder tegenvallers, meer grip op eindresultaat"

Gefaseerd contracteren: Eerst samenwerken, dan doen

1. Een alternatief voor klassiek contracteren

Het overkomt iedere aanbestedende dienst. Het besef dat wat je over de opdracht opschrijft niet volledig je bedoelingen weergeeft. Hierdoor kan het uiteindelijke resultaat minder zijn dan je had verwacht. Of zijn er extra inspanningen nodig om de gewenste kwaliteit te krijgen. Er kleven nadelen aan het tot stand brengen van werken of het uitvoeren van diensten met een klassieke aanbesteding. Om deze nadelen te ondervangen ontkiemde enkele jaren geleden een trend om bij (complexere) opdrachten alle betrokken partijen gedurende nagenoeg het hele maakproces meer met elkaar te laten samenwerken. De winnaar van een dergelijke aanbesteding krijgt in eerste aanleg een plek in het team dat de opdracht nader gaat uitwerken. Als het team slaagt in het verwezenlijken van haar doelstellingen, dan is de opdrachtnemer de eerst aangewezen partij om de opdracht uit te voeren tegen een voor de opdrachtgever acceptabele prijs.

Dit document verschaft meer inzicht in deze – op samenwerken gerichte – vorm van aanbesteden en poogt daarmee een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de kwaliteit en kosteneffectiviteit van te realiseren werken en diensten. Onder samenwerken wordt hier bedoeld dat – ondanks de juridische verticale verhouding tussen aanbestedende dienst en opdrachtnemer – deze partijen vanaf het begin in teamverband optrekken om tot een optimaal resultaat te komen. In dit document komen de volgende vier stappen aan bod:



2. Voordelen van meer samenwerking bij aanbestedingen

Dat meer samenwerken beter is bij de totstandbrenging van een project voelt iedereen direct aan. Maar wat zijn die voordelen dan precies?

Kennis en ervaring vanaf het begin beschikbaar

Het grootste voordeel van het werken met een multidisciplinair team is het tijdig binnenhalen van kennis en ervaring en het optimaal benutten daarvan. Daarnaast komt het de kwaliteit van het project ten goede als partijen met praktische kennis al aan de tekentafel mogen meedenken.

Leuker

Medewerkers van opdrachtgevers en opdrachtnemers ervaren samenwerken in teamverband als veel prettiger dan overleg voeren binnen een klassieke – ook wat hiërarchische – opdrachtgever-opdrachtnemersverhouding. Samen aan een mooi resultaat werken geeft een beter gevoel dan doen wat wordt voorgeschreven of toezien dat de voorschriften worden nageleefd. Daarbij is eveneens sprake van een natuurlijker overgang tussen de voorbereidingsfase en het uiteindelijk realiseren van het project.

Meer klanttevredenheid

Een belangrijk voordeel van meer samenwerking is ook dat aanbestedende diensten gedurende het gehele traject de regierol ervaren. Men houdt meer controle tijdens het proces en kan op veel momenten nog bijsturen. Dit komt de uiteindelijke klanttevredenheid ten goede, niet alleen bij de aanbestedende dienst maar ook bij de gebruiker en, bij werken in de openbare ruimte, de omwonenden.

Elimineren van misverstanden

Door met elkaar te bespreken wat en hoe de opgaves binnen een opdracht worden aangepakt, komen misverstanden en onduidelijkheden snel aan het licht. Er kan daardoor sneller worden toegewerkt naar oplossingen die leiden tot het gewenste eindresultaat.

Tijdwinst

Het in teamverband werken kan over het gehele project tijdwinst opleveren. De aanloop en voorbereiding van de uiteindelijke werkzaamheden duren doorgaans iets langer maar daar weegt een kortere periode van het realiseren van het project tegenop. Tijdsdruk mag geen reden zijn om voor samenwerken te kiezen. Haast doet de kwaliteit van een project zelden goed.

Meer voorbereidingstijd

Als de opdrachtnemer eerder in de tijd bij het project betrokken wordt, dan geeft dat meer tijd om het werk voor te bereiden, materialen in te kopen en benodigde partijen te contracteren.

Meer ruimte voor innovatie

Innovatieve oplossingen kunnen tijdens de teamvergaderingen goed worden doorgesproken. Daardoor zullen ze eerder een kans krijgen om te worden uitgevoerd. Duurzame, circulaire en/of klimaatadaptieve oplossingen varen wel bij dat stukje extra aandacht.

Financiële voordelen

Er zijn ook financiële voordelen verbonden aan het werken met teams. In elk geval is er sprake van minder meerwerk en minder faalkosten. Veel praktijkvoorbeelden laten overigens zien dat dit financiële aspect niet doorslaggevend is voor de beslissing om meer en nauwer samen te gaan werken. Vaak is de samenwerking gericht op maximale kwaliteit voor het beschikbare budget.

Goede verdeling verantwoordelijkheden

Ten slotte leidt het samenwerken in teamverband ertoe dat een betere verdeling kan worden geregeld van belangen en verantwoordelijkheden dan binnen een klassieke opdrachtgever-opdrachtnemersverhouding.

3. Aandachtspunten bij meer samenwerking

Er zijn veel voordelen verbonden aan het vroegtijdig beginnen met samenwerken. Zij leveren echter geen automatisch succes op. Hou rekening met de volgende aandachtspunten als besloten wordt om het samenwerken een belangrijk onderdeel van de opdracht te maken.

Onzekerheid precieze uitkomst en kosten

Het belangrijkste nadeel bij het vroegtijdig in teamverband samenwerken is dat er gedurende een langere tijd onzekerheid bestaat over de precieze uitkomst van het project. Dit in contrast met een vastomlijnde opdracht aan de hand waarvan een klassieke aanbesteding wordt gedaan. Deze onzekerheid bestaat ook over de precieze kosten van het uiteindelijke resultaat. Die onzekerheden maken dat de politiek soms uiteindelijk terugschrikt om projecten in teamverband te realiseren. Een probate oplossing is het werken met een taakstellend budget. Het opleggen van een limiet werkt disciplinerend in het maken van keuzes met kostenconsequenties. Tevens wordt het een uitdaging om het beschikbare bedrag zo nuttig mogelijk te besteden.

Dominante deelnemers

Het kan voorkomen dat bij het werken met een team dat door een dominante opstelling van een onderneming eenzijdige oplossingen – ‘de ondernemer met oogkleppen’ – worden bedacht voor het realiseren van het ontwerp. Dit probleem kan worden ondervangen door de competentie samen te kunnen werken een plaats te geven in de gunning van de opdracht. Het opnemen van een extern adviseur in het team kan ook een oplossing zijn.

Onevenwichtige aansprakelijkheid

Een laatste aandachtspunt is dat de juridische aansprakelijkheidsverdeling bij het werken met een team wat onevenwichtig uit kan pakken. Traditionele contractmodellen beschrijven een andere verdeling van taken dan in de samenwerking wordt uitgeoefend. De toedeling van risico's en aansprakelijkheid moet rechtvaardig zijn in lijn van de verantwoordelijkheden die partijen in de samenwerking brengen. Het is belangrijk om in overleg met elkaar te komen tot een passend proportioneel kader.

4. Wanneer interessant?

Uit onderzoek blijkt dat nauwere samenwerking in teamverband structureel betere resultaten oplevert dan andere vormen van onderling afstemmen. Daarom kan deze vorm van samenwerken nuttig zijn bij alle soorten projecten waar expertise benodigd is uit verschillende disciplines. Directe afstemming werkt gewoon beter dan het gebruik van voorschriften die de volgende partij in de keten moet uitvoeren. Echter, er zijn ook specifieke projecten die bij uitstek geschikt zijn om in teamverband te realiseren.

Complexe projecten

Als er sprake is van complexe multidisciplinaire projecten is een team bij uitstek de geschikt vorm om deze mee te realiseren. Ook bij werken in de publieke ruimte, waar rekening gehouden moet worden met de belangen van de omgeving en in het sociale domein, waarin naast expertise ook cliëntrelaties een belangrijke rol spelen (driehoeksverhouding opdrachtgever-opdrachtnemer-cliënt), kan het opzetten van een team meerwaarde bieden. Naarmate de complexiteit van een project toeneemt wordt samenwerken een aantrekkelijkere optie.

Verkennen van nieuwe ontwikkelingen

Het werken met een team is ook uitermate geschikt indien een opdrachtgever expertise nodig heeft voor het benutten van nieuwe ontwikkelingen. Hierbij kan gedacht worden aan de opgave om projecten zo circulair mogelijk uit te voeren of aan andere vormen van innovatieve oplossingen. In de zoektocht naar een optimale uitkomst kan de aanbestedende dienst dan gebruik maken van de actuele kennis van de markt.

Spoedeisende opdrachten

Bij projecten met een hoge urgentie ontbreekt de tijd om alle voorbereidingen op de klassieke wijze uit te voeren. Door de benodigde expertises direct samen te brengen kan een instant oplossing worden uitgewerkt in een aanmerkelijk kortere tijd.

Black Box projecten

Tenslotte is het werken in teamverband zeer geschikt voor projecten die flexibiliteit vragen van opdrachtgever en opdrachtnemer(s). Bijvoorbeeld omdat zij onzekere elementen bevatten die pas tijdens het tot stand brengen duidelijk worden. De doelstellingen en het gewenste eindresultaat kunnen goed worden beschreven, maar de benodigde maatregelen kunnen niet vooraf worden vastgesteld.

5. Beslismodel: wanneer ga ik met een team werken?

Aanbestedende diensten en opdrachtnemers willen uiteindelijk allebei een goed eindresultaat van een project. Toch lukt dat lang niet altijd. Vertragingen, kostenoverschrijdingen, achterblijvende kwaliteit, conflicten met de omgeving ontstaan als een project niet goed wordt voorbereid of de risico's niet goed zijn ingeschat. De kans op een teleurstellende uitkomst is groter naarmate er niet voldoende kennis is over alle relevante aspecten van het project.

Volgende kennis en zekerheid	>	Klassiek contracteren
Onzekere factoren	>	Samenwerken in teamverband

Ook vinden aanbestedende diensten dat ze na een 'klassieke' aanbesteding te weinig invloed hebben op het resultaat van de aanbesteding. Terwijl zij dit eigenlijk wel wensen. De keuze voor samenwerken geeft de opdrachtgever meer invloed op het eindresultaat. Daarnaast kan gedurende de looptijd van het project de eventueel extra benodigde (externe) kennis worden betrokken als daar een noodzaak voor is. Deze werkwijze is bij uitstek geschikt voor projecten waarbij het opgeven van alleen de functionele eisen te weinig zekerheid geeft op een goed eindresultaat.

Behoeftte aan optimaal eindresultaat	>	Samenwerken in teamverband
Tevreden met voorgeschreven niveau	>	Klassiek contracteren

Behoeftte aan diepgaande afstemming	>	Samenwerken in teamverband
Vinger aan de pols volstaat	>	Klassiek contracteren

6. Het selecteren van een (beoogde) opdrachtnemer

Via een gewone aanbesteding een plek aan tafel gunnen

Idealiter omgeeft een opdrachtgever zich met partijen met wie hij al vaker heeft samengewerkt en/of die zijn vertrouwen hebben. Voor een aanbestedende dienst is dat geen haalbare kaart. De samenwerkingspartners moeten worden gevonden door middel van een aanbesteding.

Waar een aanbesteding van een klassiek contract resulteert in de aanwijzing van de inschrijver die de opdracht mag gaan uitvoeren, mondt de aanbesteding van een samenwerkingscontract uit in het gunnen van een plek aan tafel bij de opdrachtgever. De gecontracteerde partij wordt onderdeel van een team dat gezamenlijk de beste oplossing zoekt en uitwerkt. Slaagt het team in zijn missie, dan volgt voor de opdrachtnemer de beloning dat hij de opdracht mag uitvoeren, mits zijn aanbieding voldoet aan de geschetste randvoorwaarden. Er is bij deze vorm eigenlijk sprake van twee opdrachten: deelname aan het samenwerkingsteam en de daadwerkelijke uitvoering van de opdracht. Met daartussenin de beslissing van de opdrachtgever om de samenwerking voort te zetten of te beëindigen. Die beslissing is afhankelijk van de uitkomsten van de eerste fase.

Beschrijving van de opdracht

Logischerwijs is de beschrijving van de opdracht bij de aanbesteding niet meer dan een schets op hoofdlijnen. De nadere uitwerking is immers een taak van het team. De beschrijving van de opdracht dient wel voldoende duidelijkheid te geven over de aard en omvang van de opdracht. Ondernemingen moeten een goed beeld hebben wat de aanbestedende dienst van hen verlangt. Om creatieve of innovatieve oplossingen mogelijk te maken is het van belang dat de uitvraag daar ruimte voor biedt, want de opdracht mag achteraf niet wezenlijk worden gewijzigd. Daarnaast dient een samenwerkingsovereenkomst te worden opgenomen. Deze moet inzicht geven in de beoogde samenwerking en de rol die is weggelegd voor de opdrachtnemer. Het opnemen van een conceptovereenkomst biedt de geïnteresseerde ondernemingen een impressie van het contractuele kader. Maar er kan ook gekozen worden om de contractvoorwaarden door het team te laten uitwerken. De toedeling van risico's vloeit dan voort uit het vertrouwen dat de deelnemers in het team hebben in de gekozen oplossingen en in elkaar.

Gunningscriteria

Voor deze alternatieve vorm van aanbesteden kan gebruik worden gemaakt van de gangbare juridische procedures. Er hoeven geen bijzondere stappen te worden gezet. De cruciale vraag is welke gunningscriteria worden ingezet om te bepalen aan wie de opdracht wordt gegund. De praktijk wijst uit dat de meeste aanbestedende diensten primair zoeken naar meerwaarde in de fase van het samenwerken. Vaak gebruikte gunningscriteria zijn:

- visie op de samenwerking;
- visie op (een hoofddoel van) de opdracht;
- plan van aanpak: hoe gaat de inschrijver zijn taken in het team uitvoeren;
- identificatie en beheersing van de belangrijkste projectrisico's; en
- kansen: welke mogelijkheden tot innovatie of optimalisatie ziet de inschrijver?

Bij grotere projecten worden regelmatig assessments ingezet om het vermogen tot samenwerken te testen.

Uit bovengenoemde criteria blijkt wel dat sociale vaardigheden, het contact, van groter belang worden geacht dan prestatiebeloften. De prijs speelt meestal een ondergeschikte rol in dit type aanbestedingen. Logisch, want alleen de contouren van de opdracht staan vast. Zij vormen het vertrekpunt voor de reis naar de uiteindelijke oplossing.

Prijscomponent

Indien een aanbestedende dienst toch waarde hecht aan het inbrengen van een concurrentieprikkels op prijs dan kan dat op verschillende manieren:

- het prijzen van onderdelen die veel in de opdracht voorkomen;
- het prijzen van uurtarieven voor bepaalde functies;
- het opgeven van een opslagpercentage op nog vast te stellen netto kosten; en
- een totaalprijs voor een indicatieve, representatieve, opgave.

Het vragen om prijzen kan zin hebben als een groot deel van de opdracht al vastomlijnd is en de samenwerking slechts een beperkt deel van de opgave omvat. Bij de trajecten waar samenwerking van vitaal belang is om tot een goed resultaat te komen, ligt het meer voor de hand om uitsluitend kwalitatieve gunningscriteria te hanteren en te werken met een beloningsmodel dat succesvol samenwerken stimuleert. Daarmee is niet gezegd dat de keuze voor het bouwteam neerkomt op het afgeven van een blanco cheque. Uiteraard moet worden geborgd dat de opdracht wordt uitgevoerd tegen eerlijke en realistische prijzen, waarbij het totaalbedrag binnen het beschikbare budget past. Dat kan op verschillende manieren. Als de prijs een belangrijke factor in de gunning wordt gemaakt, ligt het gevaar van strategisch inschrijven op de loer.

7. Samenwerken: het proces

Het team

Het team bestaat normaal gesproken uit twee tot drie partijen: de (beoogde) uitvoerder van de opdracht, de aanbestedende dienst en – indien nodig – een extern adviseur. Zij spelen ieder hun eigen rol bij het project:

- De (beoogde) opdrachtnemer heeft de voor het project benodigde kennis en ervaring voor het project dat gerealiseerd moet worden. Deze benut hij volledig zolang het team bestaat.
- De aanbestedende dienst brengt zijn eigen expertise in en geeft in het team aan wat zijn wensen en voorwaarden zijn. Deze kan hij gedurende de loop van het project bijstellen.
- De (optionele) externe adviseur kan ook relevante technische en organisatorische kennis inbrengen. Daarnaast kan de externe adviseur bemiddelen als de partijen het niet met elkaar eens zijn.

Zowel de opdrachtnemer als de aanbestedende dienst kan met meerdere personen deelnemen in het team.

Wenselijk is wel het aantal deelnemers in het overleg beperkt te houden.

Externe deskundigen en toekomstige gebruikers in het team

Ook kan het nodig zijn dat het team op gezette tijden wordt versterkt door externe deskundigen. Zij worden geraadpleegd op hun specifieke terrein. Zij vormen als het ware een flexibele schil van experts waarop een beroep wordt gedaan als de situatie daarom vraagt. Bij opdrachten waar de aanbestedende dienst voor een specifieke gebruikersgroep optreedt, kan het zinvol zijn periodiek een vertegenwoordiger van deze groep in het overleg te betrekken.

De samenwerkingsovereenkomst

De samenwerkingsovereenkomst geeft weer met wie en op welke manier de aanbestedende dienst wil gaan samenwerken. Vaak wordt deze overeenkomst als concept voorgelegd in de aanbesteding en definitief gemaakt na overleg met de opdrachtnemer. Hierin is onder andere vastgelegd welke inbreng en expertise de partijen leveren en welke taken zij binnen het team gaan uitvoeren. De [VGBouw Model Bouwteamovereenkomst 1992](#) geeft een goede impressie van de afspraken die in een dergelijke overeenkomst kunnen worden opgenomen. Een actueler voorbeeld, eveneens uit de sector Bouw, kunt u opvragen bij het [Platform Duurzaam Gebouwd](#). Dit consultatiedocument wordt reeds toegepast, maar zal mettertijd worden herzien op basis van de ontvangen commentaren. Het is een belangrijk aandachtspunt dat iedere opdracht anders is. De samenwerkingsovereenkomst dient aan te sluiten op de specifieke opgave en de verwachtingen van de samenwerking.

Het uitvoeringscontract

Indien de samenwerking slaagt, zal de gekozen (technische) oplossing verwoord moeten worden in een uitvoeringscontract dat zo is opgesteld dat het door iedere ondernemer met vergelijkbare kennis en ervaring uitgevoerd kan worden. Bij het opstellen van dit contract kan de ondernemer zijn kennis en ervaring inbrengen en een inschatting maken van de uitvoeringskwesties en risico's. De ondernemer zal zeker gemotiveerd zijn dat in deze fase zorgvuldig te doen. In een latere fase zullen de niet beschreven risico's niet vergoed worden. Het uitvoeringscontract geeft zo een evenwichtige weergave van de belangen van de teamleden. De aanbestedende dienst heeft een goede beschrijving van het gewenste project inclusief de voorwaarden. De ondernemer is volledig op de hoogte van maatregelen die zijn genomen om de voorziene risico's goed te beheersen. Het maken van een gedetailleerd, aanbesteedbaar, contract kost relatief veel tijd, maar is wel een belangrijke stap om een soepel verloop van de uitvoering te ondersteunen. De afspraken staan op papier en zijn door beide partijen bevestigd. Dat biedt zekerheid.

Algemene voorwaarden

De bekende standaard algemene voorwaarden gaan uit van de situatie dat opdrachtgever en opdrachtnemer ieder hun eigen taken en verantwoordelijkheden hebben. Bij een samenwerking in teamverband maakt die harde scheiding plaats voor een mengvorm. Algemene voorwaarden kunnen dan wel als kompas dienen, maar bij het opstellen van het uitvoeringscontract moet gekeken worden welke aanpassingen nodig zijn voor een faire, evenwichtige, risicotoedeling. Is gekozen voor het afroepen van algemene voorwaarden en/of een conceptovereenkomst in de aanbestedingsfase, dan mogen de uiteindelijke voorwaarden daar niet in hoge mate van afwijken. Het wezenlijk wijzigen van de opdracht is niet toegestaan.

Vaststellen van de prijs

Er dient nog wel overeenstemming te komen over de prijs. De samenwerkingsovereenkomst is hierbij de leidraad. Deze bevat de uitgangspunten voor de totstandkoming van de prijs. Afhankelijk van het vertrouwen dat partijen in elkaar hebben, kan dat variëren van harde, vooraf vastgelegde, afspraken tot een intentieverklaring dat naar de maatstaven van redelijkheid en billijkheid een prijs zal worden overeengekomen. In verreweg de meeste gevallen leidt een goede samenwerking ook tot een prijs waar de partijen zich goed in kunnen vinden. Zijn er twijfels, dan kan het inschakelen van een kostendeskundige helpen om verschillen van inzicht de wereld uit te helpen. Lukt het niet om overeenstemming te bereiken, dan kan de opdrachtgever terugvallen op de mogelijkheid de samenwerking te beëindigen. De opdrachtnemer ontvangt een vergoeding voor zijn inspanningen in het team en de opdrachtgever verkrijgt het recht om het uitvoeringscontract aan te besteden en zo een andere opdrachtnemer te contracteren.

8. Samenwerken: vijf succesfactoren

Wanneer wordt het tot stand brengen van een werk of het uitvoeren van diensten door middel van een teamaanbesteding een succes? Wat zijn de bepalende factoren? In essentie is het niet een andere juridische vorm of een andere volgorde van handelen maar gaat het om het aannemen van een andere houding ten opzichte van elkaar gedurende het gehele proces.

1. Sorteert voor op een goede samenwerking

Samenwerking hoeft niet pas te beginnen bij de eerste bijeenkomst van het team. Het is goed mogelijk om samenwerking een onderdeel van de aanbestedingsprocedure te maken. Een goed voorbeeld is om in de aanbestedingsprocedure een samenwerkingsassessment te organiseren tussen de teamleden van de aanbestedende dienst en het team van elke marktpartij. Hiermee wordt duidelijk welke combinatie het beste werkt. Dit levert meer informatie op dan een papieren belofte. Een minder vergaande methode is het houden van interviews met de functionarissen die namens de opdrachtnemer een sleutelrol in het team gaan vervullen.

2. Geef de klant een gezicht

In de meeste gevallen is een klant altijd een organisatie of een groep mensen. Het werkt stimulerend als een klant vertegenwoordigd wordt door één persoon die de gebruikerswensen goed kent. Het is dan mogelijk om beter met de klant te praten en je in hem te verplaatsen. Want het zijn vaak niet de technische varianten maar de achterliggende wensen die belangrijk zijn voor het bereiken van een optimaal resultaat. Het is daarom belangrijk te weten waarom bepaalde eisen worden gesteld en tegelijkertijd een vertrouwensrelatie op te bouwen. Ook de verbondenheid met de maatschappelijke opgave van het project wordt hiermee vergroot.

3. Streef een gezamenlijk doel na waarin ieders belang vertegenwoordigd is

Het is belangrijk om bij aanvang van het project overeenstemming te hebben over het gezamenlijk doel. Met zo'n expliciete overeenstemming wordt gezamenlijk eigenaarschap gecreëerd en nemen alle partijen hun verantwoordelijkheid tijdens het tot stand brengen van het project. Hoewel de opdrachtnemer-opdrachtgever verhouding daar niet automatisch aanleiding toe geeft, is het van belang steeds onderlinge afspraken te maken op basis van gelijkwaardigheid. Zo'n opstelling leidt uiteindelijk tot veel minder correcties, verstoringen en onnodige discussies. Het is belangrijk om als collega's een project tot stand te brengen. Als de teamleden zich verdiepen in elkaar – ook op persoonlijk vlak – leidt dat tot een betere samenwerking en een beter resultaat voor alle partijen. Een informele sfeer zorgt dat ook oplossingsgericht wordt gedacht als er tegenvallers zijn.

4. Stel een inspirerend team samen

Het is vaak goed te voorspellen welke mensen goed met elkaar samen kunnen werken en welke mensen niet. Gebruik deze kennis, nadat de gunning is gepasseerd, bij het samenstellen van het team. Dat kan betekenen dat niet per se de mensen met de meeste vakkennis een team gaan vormen, maar wel diegenen die goed kunnen samenwerken. Hou ook oog voor de continuïteit van het team en de kans dat er toch spanningen optreden. In een goede samenwerking past het om tijdig aan de bel trekken en aan het begin van het traject met elkaar een escalatiemodel af te spreken.

5. Gun de opdrachtnemer een redelijke prijs

Omdat bij aanvang van een project er vaak nog onduidelijkheden zijn, is het belangrijk om deze eerst duidelijk te krijgen en pas daarna een afspraak te maken over de uiteindelijke prijs. Als het niet mogelijk is om bij aanvang op alle onderdelen een prijsomvang vast te stellen, werk dan met aannames. Hierbij kan onder andere gekozen worden voor het vaststellen van een taakstellend budget en/of basisafspraken over de wijze waarop prijzen worden berekend en vastgesteld. Een samenwerking kan alleen fraaie resultaten opleveren als het belang, dat de opdrachtnemer een redelijke prijs nodig heeft om gezond te blijven en te investeren in nieuwe ontwikkelingen, wordt gerespecteerd.

9. Uitvoering

Formeel stopt de samenwerkingsovereenkomst op het moment dat de vastgelegde eindproducten zijn ingediend en geaccepteerd. De uitvoering van de opdracht geschiedt op basis van de contractdocumenten die in de samenwerkingsfase zijn opgesteld. Deze beschrijven hoe de voortgang van het project wordt gemonitord. Hoewel dat strikt beschouwd niet nodig is, zal de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer ook in deze fase op de vertrouwde wijze worden gecontinueerd. Deze voortzetting is logisch omdat de teamleden elkaar door de samenwerking goed begrijpen en efficiënt kunnen communiceren als de situatie daarom vraagt.