

Transactiekosten in het bouwproces

Henk Vermande

Waar gesproken wordt over nieuwe contractvormen en manieren van aanbesteden valt regelmatig de term 'transactiekosten'. Meestal wordt daarmee bedoeld de kosten die partijen maken tijdens het aanbestedingsproces; de kosten voor het maken van een aanbieding, de onderhandelingen, de kosten van juridische bijstand etc. Hoe ingewikkelder het proces, hoe hoger de transactiekosten.

“De gigantische transactiekosten bij de Publiek Private Samenwerking voor de renovatie van het Ministerie van Financiën heeft een aantal bouwers, waaronder wij, helaas doen besluiten, niet met deze besteding mee te doen. Die hoge transactiekosten dwingen marktpartijen tot selectiviteit, deze kosten zijn niet terug te verdienen.” (Herman Hazewinkel, bestuursvoorzitter van VolkerWessels, in Building Business maart 2005).

“Het belangrijkste aandachtspunt voor volgende projecten betreft het verminderen van de kosten van een aanbesteding, de zogenaamde transactiekosten. Deze zijn aan zowel de publieke als aan de private kant hoog en lopen in de miljoenen eu/o's.” (W. Leendertse, pps-adviseur Rijkswaterstaat, in Cobouw 1 juli 2005).

De opdrachtgever betaalt op de een of andere manier deze transactiekosten als onderdeel van zijn investeringskosten. Echter, een norm waarin de transactiekosten worden gedefinieerd is er niet. Zou men er in een te vernieuwen NEN 2631 aandacht aan willen besteden, dan wil ik er graag op wijzen dat het begrip transactiekosten veel breder gebruikt kan worden.

Transactiekosten, volgens de Transaction Cost Economics theorie van grondlegger Oliver Williamson, ontstaan niet alleen tijdens het aanbestedings- en gunningsproces, maar ook gedurende de voorbereidings- en uitvoeringsfasen

van het project. In al deze fasen worden kosten gemaakt die te maken hebben met het voorbereiden, het sluiten, het uitvoeren en het controleren van de transactie tussen een vrager (opdrachtgever) en een aanbieder (opdrachtnemer). Transactiekosten worden ook wel als volgt gedefinieerd: de niet-productiegebonden kosten, namelijk de kosten voor het organiseren en coördineren van het transactieproces dat nodig is om het bouwwerk te kunnen produceren.

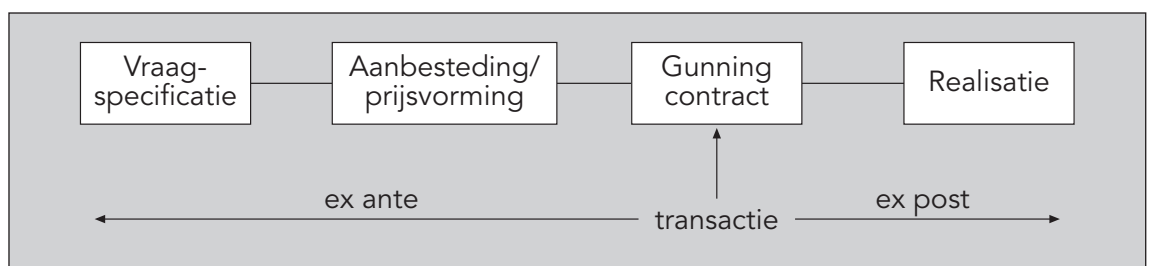
Transactiekosten kunnen ingedeeld worden in twee fasen: een ex ante-fase en een ex post-fase, zie figuur 1.

De transactiekosten in de ex ante-fase bestaan uit de volgende onderdelen:

- A. kosten tijdens de Vraagspecificatie (Programma van Eisen, ontwerp, bestek);
- B. kosten tijdens de aanbestedingsfase (selecteren aannemers, uitnodigen aannemers, maken van een prijsaanbieding door de aannemers, aanbesteding, gunning).

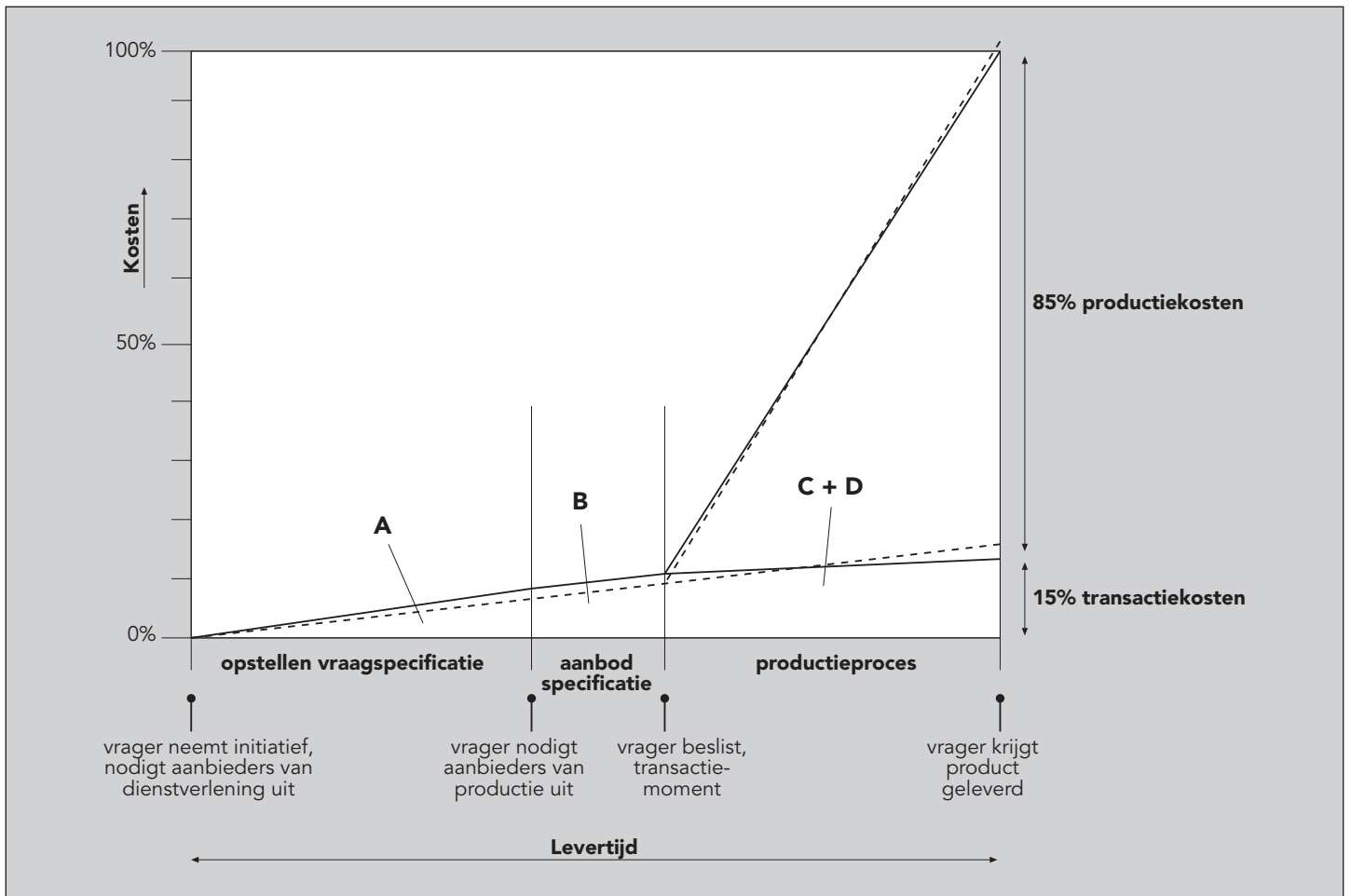
In de ex post-fase zijn de volgende onderdelen te onderscheiden:

- C. kosten tijdens de uitvoering (toezicht, bankgaranties, coördinatiekosten);
- D. transactiekosten als gevolg van wijziging onderhandelingsposities in de tijd, na het aangaan van het contract, resulterend in meerwerk of claims.



ir. Henk Vermande,
PRC B.V., divisie
Bouwcentrum

Figuur 1.
Transactiemoment in het bouwproces



Figuur 2 geeft het kostenverloop tijdens het bouwproces. In feite zijn alleen de kosten van onderdelen B en D 'pure' transactiekosten. De onderdelen A en C bevatten naast transactiekosten ook productiekosten. Bijvoorbeeld het maken van bestekstekeningen kan men vergelijken met het maken van productie-tekeningen in een fabriek, die als zodanig nog niet bedoeld zijn om een transactie voor te bereiden. Maar omdat het in de praktijk niet goed mogelijk is productie- en transactiekosten voor deze kostenonderdelen te scheiden, worden deze bij transactiekostenberekeningen meestal gezamenlijk beschouwd. Bij vergelijkingen van verschillende transactie-processen gaat het dan om de vergelijking van de marginale verschillen in de hoogte van de totale transactiekosten.

Wat is nu het nut of de betekenis van het transactiekostenmodel voor de bouwpraktijk?

Meer dan 10 jaar geleden schreef ik in de NVBK-Nieuwsbrief: "De transactiekosten-benadering is een methode om de markten transactie-economische eigenschappen van het bouwproces te modelleren, en vormt daarmee een aanvullend analyse-instrument voor de bouwkostendeskundige".

Figuur 2.

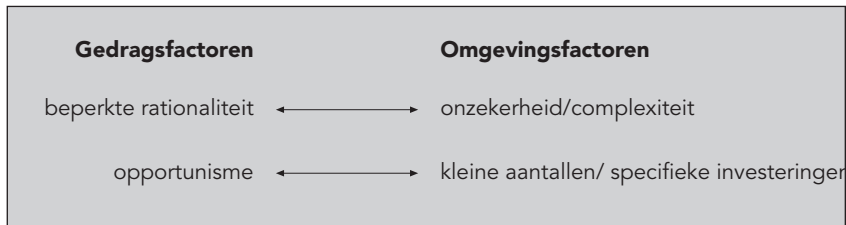
Kostenverloop tijdens het bouwproces. De stippellijn geeft aan dat een besparing op het opstellen van de vraag-specificatie, kan resulteren in hogere projectkosten. Door bijvoorbeeld een niet uitgewerkt ontwerp of een slecht bestek, stijgen de kosten van toezicht of meerwerkclalms tijdens de uitvoeringsfase ('productieproces'), waardoor de totale projectkosten stijgen.

(Noot: kostenverloop tijdens uitvoeringsfase is hier voor de eenvoud van het model als rechte lijn getekend, terwijl dit in werkelijk de bekende S-kromme is.)

Dit is toen niet verder uitgewerkt maar in het kader van het NVBK-congres en als tipje van de sluier van de opleiding Kostenadviseur is daar nu zeker aanleiding toe.

Door middel van een beschouwing over transactiekosten kan aannemelijk worden gemaakt waarom een bepaalde organisatie van het bouwproces efficiënter is dan een andere organisatie. Men kan een bouwproject karakteriseren als een tijdelijke coalitie van organisaties/bedrijven met uiteenlopende economische en sociale belangen. Tussen partijen worden contracten gesloten en vinden transacties plaats. Na het sluiten van het contract kunnen bedrijven zich anders gedragen dan vóór het sluiten van het contract. Het is voor een projectmanager van belang om dit gedrag te doorgronden teneinde het bouwproces zo efficiënt mogelijk te organiseren.

De transactiekostentheorie geeft aan dat de voornaamste factoren bij het ontstaan van transactiekosten zijn: 'beperkte rationaliteit', in het licht van onzekerheid en complexiteit, en 'opportunistisch gedrag' in de context van de relaties tussen een klein aantal partijen en specifieke investeringen die een partij ten behoeve van de transactie moet plegen. De relaties tussen deze



Figuur 3. De belangrijkste begrippenparen van de transactiekostentheorie

begrippen is in figuur 3 afgebeeld.

Deze problemen leiden tot een 'informatie-asymmetrie' aangezien de partijen van de transactie over verschillende niveaus van informatie beschikken, en de kosten voor het verwerven van informatie hoog is.

Zodoende is, in een situatie waar de omgeving te complex of onzeker is om alle alternatieven volledig te kunnen specificeren, de mogelijkheid om rationale beslissingen te nemen beperkt of begrensd. De kosten om een gelijk niveau van informatie te krijgen zijn dan hoog. Op dezelfde wijze is er waarschijnlijk een opportunistische uitbating van een situatie waarbij marktkrachten niet volledig aan het werk zijn en concurrentie beperkt is tot een klein aantal partijen. Transactiekosten zullen dan stijgen. Als transactiekosten hoog zijn, zo argumenteerde Oliver Williamson, dan is het goedkoper om de transactie binnen een hiërarchische organisatie te laten plaatsvinden dan via de markt 'markets versus hierarchies'. Terwijl markten goed zijn om te besparen op productiekosten, zijn ze erg zwak in het besparen op transactiekosten.

Deze theorie kan ook toegepast worden op de bouw. Dan gaat het om de centrale vraag: hoe moet het project georganiseerd worden (als een markt of als een hiërarchische organisatie?), en moeten aannemers de werkzaamheden uitbesteden aan onderaannemers of moeten ze het zelf doen? Bij deze vragen gaat het steeds om de wijze waarop onzekerheid/beperkte rationaliteit gemanaged wordt, en welke waarborgen tegen opportunistisch gedrag in het leven worden geroepen. Het moge hierbij duidelijk zijn dat er een sterk verband bestaat tussen bouworganisa-

tie-vorm, aanbestedingsmethode, contractvorm, wijze van bouwtoezicht, incentives, sancties, e.d. Dit zijn allemaal ingrediënten van de transactiestructuur. Een deel van de transactiekosten is institutioneel van aard (namelijk die als gevolg van de wijze waarop de markt georganiseerd is via bijvoorbeeld aanbestedingswetgeving), en nauwelijks beïnvloedbaar, een ander deel is projectgebonden en mogelijk wel beïnvloedbaar.

In de bouwpraktijk komt men diverse transactiekosten verschijnselen tegen, bijvoorbeeld:

- Een turnkey-planontwikkeling kan leiden tot efficiëntievoordelen (dat wil zeggen lagere kosten voor de opdrachtgever) ten opzichte van een traditioneel georganiseerd bouwproces, wanneer de ontwerpende partij het ontwerprijco moet dragen. De ontwerpende partij wordt dan geprikkeld om een optimale prestatie te leveren. De interne hiërarchische organisatie van de turnkey-bouwendernemer biedt hiertoe een efficiënte beheersstructuur.
- Leuren door hoofdaannemers bij onderaannemers over de onderaannemersprijzen nadat de hoofdaannemer de opdracht voor het werk gekregen heeft. Methoden om het verschijnsel te onderdrukken, of te voorkomen zijn:
 - onderaannemer houden met dit gedrag rekening en verhogen de inschrijfprijzen met 5-10%.
 - onderaannemers richten een meldsysteem op
- Lumpsumcontract biedt een goede waarborg tegen opportunistisch gedrag van de aannemer, en leidt tot efficiëntievoordelen ten opzichte van een regiecontract. Deze efficiëntievoordelen kunnen echter alleen bereikt worden in een onderbezette markt, onder competitieve marktomstandigheden. Wanneer de markt daarentegen krap is zijn deze besparingen niet beschikbaar.
- Inschakelen bouwkostendeskundigheid bij ontbreken concurrentie. In een bouwteam wordt het bouwbedrijf zonder concurrentie gecontracteerd. Dit kan leiden tot hogere prijzen. Bij inschakeling van een bouwkostendeskundige kan de 'schade' beperkt blijven.
- Een aannemer verhoogt de risico-opslag in zijn kosten-begroting naarmate ontwerpen en bestekken onduidelijker of onvollediger zijn.

De transactiekostentheorie is dus een krachtig analyse-instrument voor het (achteraf) analyseren van de efficiency van de organisatie van bouwprocessen. Het is voorafgaand aan de

inrichting van het bouwproces slechts beperkt inzetbaar, omdat andere argumenten vaak overheersend zijn bij de keuze van de contractvorm. Met name capaciteits- en continuïteitsoverwegingen spelen een rol. Dat zag men bijvoorbeeld bij de Betuweroute, waar de keuze voor design-and-construct meer werd bepaald door het feit dat de opdrachtgever niet over de vereiste ontwerp- en tekencapaciteit beschikte, dan door overwegingen om de transactiekosten te beperken (In tegendeel, door design-and-construct stegen de transactiekosten juist vanwege het 'abortieve' teken- en ontwerpwerk van de niet-winnende aannemers). De tendens dat hoofdaannemers steeds meer uitbesteden aan onderaannemers komt vooral voort uit de behoefte bij de hoofdaannemer aan flexibiliteit in de inzet van personeel op de bouwplaats vanwege de discontinuïteit in de opdrachten. Vanuit transactiekostenoverwegingen zou het in veel gevallen echter de voorkeur verdienen dat hoofdaannemers in hiërarchische verbanden samenwerken met onderaannemers.

De beperking van de transactiekostentheorie in mijn ogen is dus dat het alleen achteraf ingezet kan worden als analyseinstrument, en dan ook nog voornamelijk in kwalitatieve zin. Het kwantificeren van transactiekosten is namelijk lastig. Maar hierin ligt meteen ook een mooie uitdaging voor de bouwkostendeskundige. Wanneer deze erin slaagt transactiekosten op de één of andere manier te kwantificeren volgens bovenstaand kostenmodel, wordt de waarde van het instrument verhoogd. Meten is immers weten. De bouwkostendeskundige in zijn rol van kostenadviseur moet dan ineens wel veel meer kennis hebben van de organisatie van het bouwproces, om naast de productiekosten ook de transactiekosten van het bouwproces in geld te kunnen uitdrukken.

De oorspronkelijke publicatie van dit artikel verscheen in een andere opmaak in:
TBH Tijdschrift voor Bouwkostenkunde
& *Huisvestingseconomie*, nr. 4 (december 2005):
11-13.