



**deBreedte** VOF

[www.debreedte.nl](http://www.debreedte.nl)  
[www.beterbesluit.nl](http://www.beterbesluit.nl)

+31 (0)85 876 96 90

[info@debreedte.nl](mailto:info@debreedte.nl)

Postbus 40044  
8004 DA ZWOLLE

KvK 61637602  
NL95 TRIO 0212 4906 99

# Evaluatie aanbesteding Krib- en Oeververlaging Pannerdensch Kanaal

*Rapportage over de evaluatie van de aanbestedingsfase Krib- en  
Oeververlaging Pannerdensch Kanaal.*

*Definitieve versie, 9 september 2019*

# Inleiding

Eind januari 2019 heeft Rijkswaterstaat contact gezocht met bureau *deBreedte* VOF om een onafhankelijke evaluatie van de aanbesteding Krib- en Oeververlaging Pannerdensch Kanaal (KOP) uit te laten voeren.

De vraag die aan de basis staat van deze evaluatie is: *Evalueer de marktbenadering en de aanbesteding en beschrijf de successen en aandachtspunten. Geef waar mogelijk lessen voor de toekomst.*

De voorliggende rapportage bestaat uit vier onderdelen:

- ❑ De vraag: na een korte schets van het project volgen de onderzoeksvragen en aandachtspunten die richtinggevend waren voor de evaluatie;
- ❑ De evaluatie-aanpak: een beschrijving van de aanpak die is gevolgd om de evaluatie uit te voeren;
- ❑ Constateringen: een weergave van wat er feitelijk is geconstateerd, zonder daaraan conclusies te verbinden;
- ❑ Conclusies en aanbevelingen: hierin komt de duiding van de constatering aan bod, gevolgd door eventuele conclusies en aanbevelingen.

# De vraag

## **Projectomschrijving**

Het project Krib- en Oeververlaging Pannerdensch Kanaal (RWS KOP) betreft het verbeteren van de waterafvoer en waterveiligheid in de Bovenrijn, ook in extreme situaties. Daarom is het plan opgevat om de doorstroming van de rivier te verbeteren en de waterstand bij hoogwater vijf centimeter naar beneden te brengen.

## **Ambities van het project en de Marktvisie**

Naast een waterbouwkundig doel, is het project RWS KOP aangemerkt als een 'pilot' onder de Marktvisie van GPO. Daarbij kent het project de volgende ambities: (1) Behouden van kennis uit planuitwerking in realisatiefase en benutten van uitvoeringskennis in planuitwerkingsfase (fasen integratie – voorkomen kennisverlies); (2) Risico van ontbrekende of onjuiste areaalgegevens en bodemgegevens beter beheersbaar maken (groot risico); (3) Ontwerpen en bouwen met een zo laag mogelijke belasting voor mens en natuur (duurzaamheid).

## **Innovatieve contract- en aanbestedingsvorm: de noviteiten**

Gedreven door het primaire projectdoel en de drie ambities, is gekozen voor een innovatieve contractvorm, marktbenadering en aanbesteding. Speciale aandacht gaat bij deze evaluatie uit naar de eerste vier van de volgende aandachtspunten:

- ❑ *De afstemming van aanbesteding- en contractering tijdens drie marktconsultaties met vier brancheverenigingen;*
- ❑ *Assessments gericht op samenwerking, gebruikt als selectiemiddel om te komen van vijf naar drie meedingende marktpartijen;*
- ❑ *Vroege marktbenadering (plan, design en construct contract): vanaf voorkeursalternatief (VKA) één opdracht voor MIRT3 en MIRT4;*
- ❑ *Drie dialoogrondes waarbij de marktpartij "voorzitter" is;*
- ❑ *Go-no go-beslissing op basis van drie opschortende voorwaarden voor MIRT 3 (overeenstemming prijs realisatie, MIRT3 besluit Minister en Hoofdbesluiten onherroepelijk);*
- ❑ *Gesplitste prijsvorming: vaste prijs planuitwerking (MIRT 3) – prijs realisatie o.b.v. dominante kosten voorkeursalternatief;*
- ❑ *Prijsvorming realisatie aan de hand van een risico-allocatiedocument;*
- ❑ *Samenwerkingsbudget voor KES-proces, conditionerende onderzoeken, sociale relevantie en welzijn.*

# De aanpak

## Feitenrelaas en methodiek

- ❑ Het aanbestedingsdossier is op 23 januari 2019 toegezonden;
- ❑ Op maandag 4 februari 2019 is gesproken over de opzet van de evaluatie en de achterliggende vragen, aanwezig waren Frank Melten (Rijkswaterstaat GPO) en Tijs de Bree (*deBreedte*);
- ❑ Het aanbestedingsdossier is geanalyseerd, overzicht van de bestudeerde documenten is in de bijlage opgenomen.
- ❑ Op basis van met name het Inkoopplan en aanvullend een korte (digitale) inventarisatie van de kennisvragen binnen Rijkswaterstaat, is gekomen tot vier interessegebieden:
  - ❑ Het *project-/aanbestedingsteam*. Interesse: met name de eerder genoemde noviteiten;
  - ❑ Het *Inkoopcentrum Grond- Weg- en Waterbouw (RWS ICG)*. Interesse: doorontwikkeling van inkoop, bruikbaarheid van de 'KOP-aanpak' in andere inkooptrajecten;
  - ❑ Het portfoliomanagement en *interne opdrachtgever* RWS-zijde. Interesses: realisatie van KOP binnen portfolio van (soortgelijke) projecten, intern opdrachtgeverschap, afstemming met strategische organisatiedoelstellingen, onderlinge samenhang tussen KOP en andere projecten;
  - ❑ '*Marktvisie*'. Interesse: het optimaal benutten van kennis en kunde uit de markt.
- ❑ Direct betrokkenen binnen Rijkswaterstaat zijn halverwege maart 2019 benaderd om kennisvragen voor de voorliggende evaluatie aan te leveren.
- ❑ De gunningsbeslissing is op 3 mei 2019 verzonden aan de drie inschrijvende partijen;
- ❑ Het interviewprotocol en een digitale online vragenlijst zijn opgesteld. De interviews met betrokkenen bij Rijkswaterstaat en de gegadigde marktpartijen zijn afgenomen in de periode van 27 mei 2019 tot medio augustus;
- ❑ Op verzoek van Rijkswaterstaat (Frank Melten) is op 26 juni 2019 een voorlopige conceptrapportage aangeboden.
- ❑ Medio augustus is een laatste interview afgenomen met één van de assessoren bij het samenwerkingsassessment.
- ❑ 30/8/'19 concept eindversie opgeleverd, definitieve versie vastgesteld op 9/9/'19.

# Constateringen

Hieronder staan de feiten die bij de evaluatie naar voren zijn gekomen. Het betreft een (waardevrije) weergave van hetgeen geconstateerd is. De interpretatie van de constateringen en daaruit voortkomende conclusies en aanbevelingen volgen in het hoofdstuk hierna.

## *De eerste indruk, vanuit de markt gezien*

### **Algemeen beeld**

Op de vraag 'wat was jullie eerste indruk van het project?' volgden positieve tot zeer positieve reacties van marktpartijen. Zowel de contractvorm ('wat' wordt gevraagd) als de wijze van aanbesteding ('hoe' wordt het gevraagd) bepalen dat oordeel.

“

De 'geest' van deze aanbesteding, daar kon je het echt alleen maar mee eens zijn.

“

We waren én zijn heel enthousiast over deze manier van werken en het gedachtegoed.

(marktpartijen)

### **Contractvorm**

De gekozen contractvorm wordt geduid in termen van 'open, uitnodigend, vernieuwend en aantrekkelijk'. Als toelichting op 'aantrekkelijkheid' benoemen marktpartijen de vroege marktbenadering en de kansen die daarmee gepaard gaan.

“

De PDC gedachte is prima en sluit goed aan bij wat wij kunnen bieden, het is een open contract met veel mogelijkheden.

(marktpartij)

Marktpartijen noemen ook aandachtspunten bij de trend tot meer integraliteit. Concreet zijn de volgende elementen genoemd: (i) schaarste aan personeel die beschikbaar is gedurende gehele traject (ii) ontwikkelingsperspectief voor betrokken personeel, (iii) noodzaak tot samenwerking van ingenieursbureau en uitvoerend aannemer in aanbestedingsfase.

Ad (i). Naast het probleem dat er in de gehele sector een tekort is aan technisch personeel, wordt hier ook gewezen op de inzet van Rijkswaterstaat dat het team constant dient te zijn<sup>1</sup>. Dat maakt het nog lastiger om de bemensing tijdens aanbesteding rond te krijgen en nadien continuïteit te garanderen.

Ad (ii). Integrale contracten vergen een langere doorlooptijd en commitment van de betrokken medewerkers gedurende het gehele project, van kop tot staart. Deze langere inzet kan voor medewerkers een belemmering zijn om deels (fasegewijs) aan projecten bij te dragen en zich op die manier persoonlijke en professioneel te ontwikkelen.

Ad (iii). De verdienmodellen van een doorsnee ingenieursbureau en doorsnee aannemer zijn verschillend. Deze verschillen moeten worden overbrugd, verwerkt, in de samenwerkingsconstructie. Dat noopt tot het maken van samenwerkingsafspraken voorafgaand aan of bij aanvang aanbesteding.

### **Aanbestedingsvorm**

Over de wijze van aanbesteding oordelen marktpartijen eveneens positief maar minder uitgesproken. Voornaamste reden voor de wat lagere waardering, zijn de aanzienlijke tijdsinvestering en forse kosten die ermee gepaard gaan. Ook wordt het als een intensieve aanbesteding bestempeld. Overigens was bij alle marktpartijen op voorhand duidelijk dat deze aanbesteding een aanzienlijke investering zou vergen. Tevens heeft Rijkswaterstaat tijdens aanbesteding hier een tegemoetkoming gedaan. Desondanks is men niet overtuigd dat de transactiekosten proportioneel zijn aan de omvang van de het werk.

“

We wisten vooraf, dit is een zware procedure voor een relatief klein werk.

(marktpartij)

---

<sup>1</sup> Zoals door het opnemen van een contractuele bepaling (i.e. artikel 23 van de Basisovereenkomst) die ziet op de continuïteit van personele bezetting en de wijze waarop vervangen plaats kan vinden.

## **Marktconsultatie**

Marktpartijen hebben de manier waarop zij zijn benaderd bij aanvang van de aanbesteding als positief ervaren. Het raadplegen van de marktpartijen in drie marktconsultaties<sup>2</sup>, is positief gewaardeerd. Marktpartijen geven aan dat ze elementen uit verschillende marktconsultaties herkenden in het uiteindelijke contract.

“

Wij zagen echt dingen uit de marktconsultatie terugkomen in het contract.  
(marktpartij)

De belangen van ‘de markt’ zijn divers; er is een helder onderscheid te maken op basis van bedrijfsomvang. Kleinere bedrijven worstelen met de aanzienlijke inspanningen tijdens de tender en de (voor)financiering daarvan. Daarnaast zijn de beschikbaarheid en continuïteit van personeel, met name als ze het werk gegund krijgen, voor MKB bedrijven duidelijke zorgpunten. Deze aspecten spelen minder een rol bij het grootbedrijf.

## **Een herstart**

Bij aanvang van aanbesteding is een juridische procedure gestart tegen het hanteren van ‘prestatieketen’, meer concreet: tegen het hanteren van ‘selectiecriteria uitvoeringsperformance’. Drie marktpartijen hebben daartegen bezwaar gemaakt omdat zij zich onevenredig benadeeld voelden. Rijkswaterstaat heeft daarop besloten om de aanbesteding van het project Krib- en Oeververlaging Pannerdensch Kanaal in te trekken. Strikt genomen is op 12 juni 2018 een nieuwe aanbesteding voor hetzelfde werk gestart. Daarmee valt dit dus niet in de scope van deze evaluatie. Deze feiten zijn door géén van de gegadigde marktpartijen gememoreerd. Tijdens de interviews met Rijkswaterstaat is het wel benoemd en geduid als een toevaligheid dat dit bezwaar bij deze aanbesteding is gebeurd.

---

<sup>2</sup> Bijeenkomsten op 10 mei 2017, 13 juli 2018 en 20 februari 2019.

## *Samenwerkingsassessments en trechteringsbeslissing*

De aanbesteding van RWS KOP is vormgegeven als een Concurrentie Gerichte Dialoog (CGD). Als eerste fase van de CGD zijn de vijf inschrijvende partijen uitgenodigd om deel te nemen aan een zogenaamd samenwerkingsassessment:

### **Doelen van assessment**

Het primaire doel van het assessment was om samenwerkingscompetenties te beproeven en te beoordelen. De beoordeling betrof alleen het team van de inschrijvende partijen. De vermogens van het betreffende team om samen te werken met het team van opdrachtgever voor dit project zijn beoordeeld aan de hand van zes samenwerkingscompetenties.

Het secundaire, aanbestedingsrechtelijke, doel was het het trechteren van vijf naar drie gegadigden. De hoogst scorende drie gegadigden gingen door, in het geval van gelijke scores zou door loting de selectie worden bepaald.

### **Organisatie, begeleiding en uitvoering**

In de aanbesteding is een uitgebreide beschrijving van het assessment, zowel de doelstelling als de opbouw en werkwijze. Marktpartijen zijn onverkort positief over de professionele opzet en onafhankelijke begeleiding bij het assessment.

In de aanbestedingsdocumenten<sup>3</sup> staat doel, opbouw, beoordeling en verwerking van het assessment in de aanbesteding beschreven. De deelnemende projectteams van de marktpartijen, hadden een helder en eenduidig beeld en voldoende informatie voorafgaand aan het assessment.

### **Intensief en oefenen**

Deelnemen aan het samenwerkingsassessment ervaren alle betrokkenen, van zowel marktpartijen als Rijkswaterstaat, als intensief en vermoeiend. Het assessment vergt veel energie en een forse tijdsinvestering.

“

Tijdens de lunch zei ik tegen mijn collega's: *'ik ben nu al gesloopt'*

(marktpartij)

Marktpartijen hebben zonder uitzondering allemaal geoefend en getraind om de beste resultaten uit het assessment te halen. De opdrachtgever heeft eveneens veel energie en tijd gestopt in de voorbereiding. Zo heeft het team de simulatie (Atlantis) vooraf zelf doorlopen om alle inschrijvende partijen met gelijke voorkennis te benaderen en zodoende een gelijke kans te geven.

---

<sup>3</sup> Assessment- en Trechteringsdocument, 15-03-2018



## **Gehanteerde casuïstiek**

Het assessment was opgebouwd uit drie delen. In de ochtend werd begonnen met een simulatieoefening (Atlantis) en na de lunchpauze een tweetal inhoudelijke cases. Marktpartijen hebben geen uitgesproken mening over de eerste oefening. Dat is anders wat betreft de twee inhoudelijke cases, de volgende kanttekeningen worden daarbij geplaatst:

Beide cases hadden betrekking op de uitvoeringsfase, het element van 'planvorming' is niet betrokken. Marktpartijen zijn zich bewust dat het om de samenwerking gaat en dat zo bezien de inhoud van ondergeschikt belang is. Maar, zij wijzen erop dat als dan tóch inhoudelijke cases worden gehanteerd, deze ook gericht zouden kunnen worden op de integratie van de planvormingsfase, iets dat juist zo tekenend is voor het betreffende contract.

“

Kijk, als ze dan tóch inhoudelijke voorbeelden willen gebruiken, waarom dan niet juist over die integratie met planvorming?

(marktpartij)

Marktpartijen wezen op 'negatieve frame' van waaruit de beide cases waren geschreven. In beide gevallen was sprake van een uitvoeringsprobleem dat op het bordje van de opdrachtnemer lag. Daardoor voelden marktpartijen dat zij vanuit een defensieve startpositie moesten beginnen aan de cases. Het voortraject en de betrokkenheid van de opdrachtgever in de cases vonden zij onderbelicht. Betrokkenen bij Rijkswaterstaat onderschrijven dit punt.

“

Beide cases waren erg kritisch, haast beschuldigend richting de marktpartijen.

(Rijkswaterstaat)

Een enkele marktpartij wees erop de gebruikte cases grote overeenkomsten vertoonden met kwesties waar zij zelf bij betrokken was geweest. De betrokkenen be kroop het gevoel dat zij zich door die 'bagage' zich tijdens het samenwerkingsassessment wellicht hebben laten leiden.

De betrokkenen bij Rijkswaterstaat geven aan dat de casuïstiek is samengesteld op basis van ervaringen bij referentieprojecten en soortgelijke programma's. Er is geen breed gedragen onderbouwing voor de keuze om de planvormingsfase niet op te nemen in de casuïstiek.

## **Beoordeling**

Bij de beoordeling hebben twee onafhankelijke assessoren een oordeel gegeven over het presteren van de inschrijvende teams. Dat is gedaan aan de hand van zes samenwerkingscompetenties die elk gewaardeerd zijn op een schaal van 2 ("zeer slecht voldaan" aan de competentie) tot en met 10 ("uitstekend voldaan" aan de competentie). De score 6 is daarbij gedefinieerd als: "De Gegadigde heeft naar het oordeel van de assessoren voldoende voldaan (toereikend) aan de betreffende competentie."

Marktpartijen antwoorden ambivalent wanneer gevraagd wordt wat zij van de beoordeling vinden; aan de ene kant duiden ze de beoordeling in termen van 'subjectief' en 'weinig hard'. Aan de andere kant herkennen zij wel de kwalitatieve feedback die ze hebben ontvangen<sup>4</sup>.

“

Houding en gedrag, het is maar de vraag of je dat objectief kan beoordelen.

(marktpartij)

## **Terugkoppeling**

Men is overwegend positief over de uitgebreide en gedegen terugkoppeling. De voornaamste kritiek betreft twee punten: de operationalisatie van het oordeel in één score/cijfer en het geringe onderscheid tussen de partijen onderling.

Alle betrokken marktpartijen zijn lovend over de uitgebreide terugkoppeling op de samenwerkingsassessments. Hoewel er kanttekeningen worden geplaatst bij de inhoud en objectiviteit, is men ruim tevreden over de zorgvuldige werkwijze en herkennen zij zich daar grotendeels in.

Een deel van de marktpartijen gebruikt de terugkoppeling ook bij toekomstige werkzaamheden. Eén marktpartij was van plan om een nadere toelichting en gesprek te voeren met de betrokken assessoren, met introspectie tot doel. Vanwege praktische bezwaren is dat uiteindelijk niet ten uitvoer gebracht.

“

Toen ik de ranking van de teams zag dacht ik; 'ja, zo zie ik het ook'.

(Rijkswaterstaat)

Aan de zijde van Rijkswaterstaat had men na het doorlopen van de assessments een beeld wat de 'beste' teams waren. De uiteindelijke ranking die door de assessoren werd opgesteld kwam daarmee overeen.

---

<sup>4</sup> Deze kwalitatieve beoordeling is niet betrokken als bron bij deze evaluatie.

## **Onderscheidend vermogen en onderlinge verschillen**

Om zicht te krijgen op het onderscheidend vermogen staat in de onderstaande tabel de beoordeling weergegeven waarbij de namen van de inschrijvende bedrijven zijn vervangen door a t/m f.

De onderstreepte gegevens zijn ten behoeve van de voorliggende evaluatie toegevoegd. Op basis van de gemiddelde deviatie valt op dat voor de helft van de factoren (1, 3 en 5) de oordelen weinig uiteenlopen, de overige factoren (2, 4 en 6) brengen twee tot drie keer méér onderscheid aan tussen de inschrijvers.

<b>Inschrijvers → Beoordelingscriteria ↓</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<u>Gemiddelde score</u>	<u>Standaardafwijking</u>
<b>1. Heldere doelstellingen</b>	6	6	6	7	6	<u>6,2</u>	<u>0,3</u>
<b>2. Projectverantwoordelijkheid</b>	8	6	6	5	5	<u>6</u>	<u>0,7</u>
<b>3. Open communicatie, reflectie en feedback</b>	8	7	7	7	7	<u>7,2</u>	<u>0,3</u>
<b>4. Wederzijds respect en inlevingsvermogen</b>	8	6	7	6	6	<u>6,6</u>	<u>0,6</u>
<b>5. Flexibel opstellen</b>	7	8	7	6	7	<u>7</u>	<u>0,3</u>
<b>6. Initiatief</b>	8	8	6	6	5	<u>6,6</u>	<u>0,9</u>
<u>Totaal</u>	<u>45</u>	<u>41</u>	<u>39</u>	<u>37</u>	<u>36</u>		
<u>Eindcijfer</u>	<u>7,5</u>	<u>6,8</u>	<u>6,5</u>	<u>6,2</u>	<u>6</u>		

De trechteringsbeslissing is genomen op basis van de totaalscores; de beste drie partijen gingen door. Er is niet gekozen voor een 'knock out' criterium op de waardering per samenwerkingscompetentie. Alle partijen behaalden een eindcijfer gelijk of hoger aan een 6, zij hebben allemaal gemiddeld genomen dus wel "voldoende voldaan (toereikend)" aan de competentie tot samenwerking.

## **Uitblijven van bezwaar**

Binnen Rijkswaterstaat was men opgelucht toen bleek dat geen van de gegadigden bezwaar aantekende tegen de trechteringsbeslissing. Het risico op een mogelijke bezwaarprocedure was op voorhand besproken en afgewogen. Vanuit de marktpartijen was de intentie uitgesproken om geen bezwaar te maken, omwille van de innovatie.

## **Effect en doelbereik**

Door het samenwerkingsassessment is over en weer goed inzicht geweest in de samenwerkingscompetenties. Ondanks de eerdere genoemde bedenkingen bij de onderbouwing van de scores en de omschrijving, gaven alle marktpartijen aan zich te herkennen in de beschrijving. Drie partijen met de hoogste scores zijn geselecteerd om door te gaan, de overige twee vielen af bij de trechteringsbeslissing.

## **Kansen om te leren**

Meerdere marktpartijen vertellen dat de beoordeling behulpzaam is voor hen als organisatie en betrokkenen in bijvoorbeeld toekomstige aanbestedingsteams. Ook in het vervolg van de aanbesteding, ná de trechteringsbeslissing, gebruiken marktpartijen de inzichten uit de beoordeling in het vervolg.

“

We hebben overwogen om de assessoren te benaderen over tips en hoe we beter kunnen presteren, het is er uiteindelijk niet van gekomen

(marktpartij)

## ***Vroege marktbenadering (plan, design and construct contract)***

### **Projectambities**

De vroege marktbenadering is ingegeven door de projectambities: (1) uitvoeringskennis benutten bij planvorming, (2) risico's areaal- en bodemgegevens beheersen, (3) minimale belasting voor mens en natuur. Marktpartijen zijn unaniem enthousiast over de trend om op deze manier uitvoering en planvorming te vervlechten.

### **Nieuwe aanpak met bestaande instrumenten**

In de zoektocht naar een passend contractvorm heeft Rijkswaterstaat gekozen om zo nauw mogelijk aan te sluiten bij het bestaande D&C-modelcontract (UAV-gc). Marktpartijen markeren dit als een duidelijk pluspunt.

“

Een standaard opzet met standaarddocumenten, dat herken je en dat scheelt.

(marktpartij)

Een opvallende detail; het schematische overzicht van de verschillende fasen voorafgaand en tijdens aanbesteding, wordt meermaals genoemd als erg behulpzaam voor het begrip. Het maakt in één oogopslag helder welke stappen en fasen relevant zijn.

## *Dialogorondes*

### **Voorzitterschap**

De dialogorondes worden door alle betrokkenen als positief beschreven. De gesprekken stonden onder leiding van de gegadigde marktpartij. Zodoende konden de dialooggesprekken gevoerd worden over de punten die in ogen van de marktpartij(en) verduidelijking behoefden.

Op meerdere momenten hebben gegadigden punten ingebracht die door Rijkswaterstaat niet of amper in beeld waren. Een voorbeeld is de organisatiestructuur en wijze van samenwerking tussen opdrachtnemer en opdrachtgever, in relatie tot de fasering van de werkzaamheden. Enerzijds bleek dit soms onwennig, omdat het dialooggesprek een wending kreeg die niet was voorzien door Rijkswaterstaat. Anderzijds, is verduidelijking en aanscherping aangebracht die dienstbaar bleek aan de aanbesteding.

“

Als aanbesteder heb je blinde vlekken in het aanbestedingsdossier.  
Door de dialoog hebben we er fouten uit kunnen halen.

(Rijkswaterstaat)

### **Essenties op tafel**

Marktpartijen geven aan dat de dialogorondes succesvol waren in de zin dat de juiste informatie werd gedeeld en de essenties van het project op tafel zijn gekomen. Door de gesprekken was het mogelijk een goed passende inschrijving te doen, aldus de drie gegadigden. Rijkswaterstaat kijkt positief terug op de dialogorondes. Hoewel een enkeling opmerkt dat het *“gewoon goed, maar niet bijzonder”* was, is men ervan overtuigd dat een concurrentiegericht dialogoog bijdraagt aan een goed aanbestedingsresultaat.

### **Bekende gezichten, vliegende start**

Alle betrokkenen geven aan dat de inhoudelijke gesprekken snel tot stand kwamen en soepel liepen doordat de kennismaking feitelijk al plaats had gevonden tijdens het samenwerkingsassessment. De effectiviteit van de dialogorondes werd daardoor door velen hoger gewaardeerd ten opzichte van de ervaringen in vergelijkbare situaties.

“

Doordat je elkaar al kende uit het samenwerkingsassessment, vond ik de dialogorondes veel soepeler en efficiënter verlopen.

(Rijkswaterstaat)

## *Go-no go-beslissing met opschortende voorwaarden*

Om over te gaan van planvormingsfase naar uitvoeringsfase, is een 'go-/no go-moment' opgenomen op de fase-overgang tussen planvorming en realisatie. De noodzaak en logica daarbij is helder voor alle betrokkenen. Meerdere marktpartijen benoemen de beschikbaarheid en inzet van personeel wel als een aandachtspunt. In het geval van een 'no go' beslissing die buiten de invloedssfeer van de opdrachtnemer ligt (bijvoorbeeld het uitblijven van een MIRT3 beslissing) zal het personeel beschikbaar moeten blijven. Het belang dat wordt gehecht aan continuïteit van personeel is immers groot. Hoewel in die situatie een financiële compensatie is gegarandeerd, is het beschikbaar houden van personeel op dat moment ingewikkeld. Mede gezien de actuele krapte aan personeel en forse werkvoorraad.

## *Prijsvorming*

### **Splitsing van planvorming en realisatie - de afweging**

Bij aanbesteding is gekozen voor prijsvorming per fase in een integraal contract. Voor de planuitwerkingsfase en realisatiefase is de prijscomponent apart van elkaar bepaald en gelijktijdig afgewogen in EMVI-BPKV-tabel (Economisch Meest Voordelige Inschrijving met de Beste Prijs-Kwaliteit Verhouding).

Bij aanbesteding was, als een logisch gevolg van de integrale contractvorm, geen zicht op het daadwerkelijk uitvoeringsontwerp. Het beprijzen van de realisatie is daarom gedaan op basis van 'dominante kostenposten' die verwerkt waren in de gehele inschrijvingsom. Daarbij waren uitgangspunten gesteld voor de werkwijze, zoals de manier van ontgraven, de vorm van transport en te hanteren afstanden. De veronderstelling was dat Rijkswaterstaat als aanbesteder door concurrentie op de belangrijkste kostenposten, grip zou krijgen op de realisatieprijs. Alternatieve methoden zijn binnen Rijkswaterstaat, voorafgaand aan aanbesteding, ook verkend.

De betrokkenen bij de aanbesteding zijn van meet af aan kritisch geweest op de gekozen aanpak. Deze zorgen zijn gedeeld en besproken. Desondanks is gekozen voor de aanpak met 'dominante kostenposten'. De exacte afwegingen en motivatie voor die keuze bleken bij de betrokkenen niet bekend. Men veronderstelt dat alternatieven niet haalbaar waren door de diepgewortelde werkwijze en veronderstelling dat een prijsbepaling onder concurrentie vooraf op basis van een vastgesteld ontwerp de beste en bewezen aanpak is.

“

We zijn verslaafd aan de vaste prijs onder concurrentie.

(Rijkswaterstaat)

### **Splitsing van planvorming en realisatie - de ervaring**

Het overgrote deel van de betrokkenen aan de zijde van Rijkswaterstaat en de marktpartijen geven aan dat de gekozen werkwijze niet optimaal was. De concurrentie heeft plaatsgevonden op de interpretatie van de gestelde uitgangspunten. Dit druist in tegen het waarderen en belonen van expertise. Sterker nog, door te beprizen 'met oogkleppen op' kan een inschrijver beter scoren maar is het projectbelang niet gediend. De aangeboden eenheidsprijzen zijn weliswaar marktconform maar de veronderstelde condities waarmee die prijzen kunnen worden gerealiseerd zijn op onderdelen niet realistisch maar wél passend binnen de interpretatie van de gestelde uitgangspunten.

“

Kijk, als er staat 12.000 kuub ontgraven, en er staat niet expliciet wáár...  
dan is de prijs anders dan wanneer dat bij 33 kribben moet.

(marktpartij)

Alles overziend; (a) Rijkswaterstaat oordeelt negatief over de gekozen werkwijze met de 'dominante kostenposten' in de inschrijfsom. De uitwerking doet afbreuk aan het principe van 'eerlijke prijs voor eerlijk werk'; (b) Marktpartijen vinden het een gemiste kans dat in deze aanbesteding niet gekozen is om de realisatieprijs op een andere manier te bepalen.

## *Risicoreductieplan*

Er is tijdens aanbesteding gewerkt met een risicoreductieplan, waarin door Rijkswaterstaat vooraf vastgestelde ongewenste top gebeurtenissen (OTG) zijn benoemd, bijvoorbeeld: “*De integraliteit tussen de producten binnen de Planuitwerkingsfase wordt niet of onvoldoende beheerst.*”

“

Er zaten veel mogelijkheden in die ons aanspraken, allemaal vanuit de gedachte dat we samen verantwoordelijk zijn voor het doel.

(marktpartij)

De OTGs dienden als een kapstok voor het in kaart brengen van de concrete risico's. Inschrijvende partijen hebben vervolgens, in een vast format, de risico's in kaart gebracht, toegewezen en voorzien van beheersmaatregelen. Er waren vier ongewenste topgebeurtenissen omschreven waar de risico's betrekking op moeten hebben. Daarnaast konden aanvullende risico's voor een succesvolle planuitwerkingsfase worden benoemd, die niet specifiek tot één van de voorgeschreven OTG's leiden.

“

Heel prettig dat we aan de vóórkant een open gesprek over de risico's en toedeling hebben gehad.

(Rijkswaterstaat)

Deze werkwijze, is door Rijkswaterstaat en marktpartijen als succesvol en prettig ervaren. Het leidde tot een gesprek over de relevante aandachtspunten.

## *Samenwerkingsbudget*

### **Opbouw en veronderstelde werking**

In het contract is een stelpost 'Samenwerkingsbudget' opgenomen. Het budget en de activiteiten die daarbinnen kunnen plaatsvinden zijn verbijzonderd: (i) aanvullende onderzoeken, (ii) sociale relevantie en welzijn en (iii) klanteisspecificatie.

De motivatie achter het hanteren van deze stelpost was dat dit flexibiliteit en ruimte geeft om te zijner tijd de beste aanpak te kiezen. Zo kan gaandeweg beter worden bepaald welke conditionerende onderzoeken nodig zijn of op welke manier het KES-proces optimaal kan worden ingericht.

Een ander beoogd effect is dat de opdrachtnemer ook echt invloed kan uitoefenen in de planvormingsfase door processen zoals KES en conditionerende onderzoeken zelf, in samenspraak met de opdrachtgever, op te pakken.



## **Ervaringen**

De marktpartijen geven aan dat de constructie hen beperkt prikkelt tot optimalisatie. Ook de voordelen van het integreren van planvorming en realisatie door dit samenwerkingsbudget zien zij maar beperkt. Daarbij worden twee punten benoemd.

Het eerste betreft dat het een 'gewone stelpost' is, zonder dat de werkzaamheden daarvan gestimuleerd worden door een optimalisatiedoelstelling of anderszins. Immers, de werkzaamheden die passen binnen het kader kunnen ten laste gebracht worden van het budget.

“

Het risico is dat ze het gewoon zien als een pot geld die op moet.

(Rijkswaterstaat)

Het tweede aandachtspunt: als de opdrachtnemer binnen het samenwerkingsbudget een kans ziet om de realisatiefase te optimaliseren, dan kan dat leiden tot minder werk en de 'negatieve beloning' is vervolgens minder omzet en een lagere winst.

“

Door het samenwerkingsbudget in deze vorm, zien wij  
vooralsnog géén prikkel om te optimaliseren

(marktpartij)

Het eerste punt wordt ook door betrokkenen bij Rijkswaterstaat herkend en gezien als een nadelig effect. Aanvullend is er een zorg over de prijsstelling van de werkzaamheden die binnen het samenwerkingsbudget worden uitgevoerd;

“

De werkzaamheden binnen het samenwerkingsbudget vallen niet onder concurrentie en zullen daardoor vermoedelijk 'duurder' zijn dan anders

(Rijkswaterstaat)

Rijkswaterstaat heeft bewust gekozen om bijvoorbeeld de conditionerende onderzoeken vooraf sterk te beperken, juist om de partij te activeren hier zelf een rol in te spelen en de expertise uit de markt te benutten.

### **Samenwerkingsbudget in relatie tot beoordeling inschrijvingen**

Voor Rijkswaterstaat bleek bij de beoordeling en de uitwerking van de BPKV-tabel<sup>5</sup> dat de stelpost daarbij een bijzonder effect had; Een inschrijving met een uitgebreide en hoogwaardige aanpak voor het omgaan met klanteis specificaties (KES) zou kwalitatief goed kunnen scoren, maar de kosten voor deze extra inspanning zouden niet opgenomen hoeven te worden in de raming. Immers, het inschrijvingsbiljet<sup>6</sup> stelt expliciet dat gevraagd wordt om een raming “... wat betreft invulling van alle processen en producten uit de Vraagspecificatie Proces (excl. hoofdstuk 7 – Samenwerkingsbudget) voor een bedrag van...”

Kortom, de processen en producten in het kader van het KES-proces zouden wél kunnen leiden tot een fictieve korting op de inschrijvingssom bij de BPKV maar daar zelf geen onderdeel van uit hoeven te maken omdat het ten laste kon worden gebracht van de stelpost.

### ***Beoordeling en gunning***

#### **Proces van beoordelen**

De inschrijvingen zijn beoordeeld op specialismen door enkele betrokkenen van Rijkswaterstaat. Daarna zijn de beoordelingen per ‘specialisme’ integraal besproken en is er een consensus beoordeling opgesteld.

#### **Onderscheid tussen inschrijvingen**

Uit de beoordeling van de inschrijvingen komt een duidelijk beeld naar voren met aanzienlijke verschillen. De kwalitatieve scores waren bepalend, de verschillen in de inschrijfprijzen (15%) maakten daardoor geen verschil.

---

<sup>5</sup> BPKV: Beste prijs-kwaliteitverhouding, voorheen EMVI: economisch meest voordelige inschrijving

<sup>6</sup> Inschrijvings- en beoordelingsdocument, pagina 36, bijlage E.

# Conclusies & aanbevelingen

## Contractvorm

### **Waardering voor integrale werk- en denkwijze**

- Alle betrokkenen zijn unaniem positief over de meerwaarde van vroegtijdige marktbenadering door het gebruik van een integrale contractvorm zoals bij RWS KOP. Doorslaggevend bij dat positieve oordeel is de meerwaarde van kennisdeling, in dit geval is de meerwaarde van uitvoeringskennis bij de planvorming dominant.

*Aanbeveling: hanteer integrale contractvormen wanneer kennisdeling tussen de fasen meerwaarde biedt.*

### **De personele (on)mogelijkheden**

- Als aanbesteder heeft Rijkswaterstaat belang gehecht aan het element 'samenwerking' en daaraan verbonden de continuïteit bij de projectteams van marktpartijen. Gezien de krappe arbeidsmarkt en de langere doorlooptijden van integrale contractvormen, leidt dit tot verschillende belemmeringen en beperkingen. Overigens, dit lijkt bij een kleinere bedrijfsomvang een toenemend probleem te worden.
- Een kwalitatief goede samenwerking kan ook worden bereikt door effectieve beheersmaatregelen op personele wisselingen. Dat vraagt wel om een fundamenteel andere duiding en benadering van samenwerking door Rijkswaterstaat.

*Aanbeveling: overweeg een andere duiding van het begrip samenwerking, waarbij de focus moet worden verlegd van 'personele continuïteit' naar 'continuïteit van kennis'.*

### **Handhaaf gedachte van samenwerkingsbudget**

- Ondanks enkele onvoorziene effecten, zie hierna, past het samenwerkingsbudget als principe goed bij de ambities die Rijkswaterstaat wil waarmaken; voortschrijdend inzicht te verwerken en ruimte geven voor de invulling van taken waarbij de expertise en ervaring van zowel (beoogd) opdrachtnemer als de opdrachtgever essentieel zijn. Uiteraard zal tijdens de uitvoeringsfase duidelijk worden wat de effecten in de praktijk zijn, vooralsnog zijn de voortekenen positief.

*Aanbeveling: handhaaf het principe achter het samenwerkingsbudget.*

### **Onverwachte invloed samenwerkingsbudget bij beoordeling**

- De uitwerking van de stelpost 'samenwerkingsbudget' in het beoordelingsproces van de BPKV, bleek anders dan verwacht. Het is niet de bedoeling geweest dat de beoordeling plaatsvond op werkzaamheden waarvan de kosten niet verwerkt konden zijn in de inschrijvingsom. Overigens was dit effect voor alle inschrijvende partijen van toepassing en was er derhalve een gelijk speelveld.

*Aanbeveling: wijzig de relatie tussen beoordelingssystematiek en een samenwerkingsbudget (stelpost) zodanig dat het beschreven ongewenste neveneffect in voorkomende gevallen niet kan optreden.*

## **Aanbestedingsvorm**

### *Algemeen beeld*

#### **Succes in veel opzichten**

- Het succes van de aanbesteding staat onomstotelijk vast, gebaseerd op het zorgvuldige procesverloop en de hoge waardering door alle betrokkenen.

#### **Zwaar aanbestedingstraject**

- De gehele aanbesteding was intensief en zwaar. De elementen die het 'zwaar' maken, met name het samenwerkingsassessment, wordt bijzonder gewaardeerd en heeft aantoonbaar een positieve bijdrage geleverd. Daarom kan worden geconcludeerd dat het een zwaar traject was, maar wel dienstbaar aan het succesvol doorlopen van de aanbesteding.
- De kosten die gegadigden moesten maken om de aanbesteding te doorlopen waren hoog en initieel onvoldoende gecompenseerd.

#### *Aanbevelingen:*

- *Weeg zorgvuldig af of een intensieve aanbesteding doelmatig is, betrek de markt bij deze afweging.*
- *Wees ruimhartig met de ontwerpvergoeding/bijdrage aan aanbestedingskosten.*

## Marktconsultatie

### **Maatwerk voor de markt**

- Er is duidelijk niet 'één markt'. Deze aanbesteding en de gekozen contractvorm maakt dat heel helder. De aandachtspunten zijn: (a) bedrijfsomvang en robuustheid om zwaardere aanbestedingstrajecten te kunnen doorlopen, (b) verschil in verdienmodellen, (c) personele kwesties zoals schaarste, continuïteit en persoonlijke/professionele ontwikkelmogelijkheden.

#### *Aanbevelingen:*

- *Onderken de verschillende belangen in de markt, heb oog voor specifieke belangen die ondergesneeuwd kunnen raken. Denk bijvoorbeeld aan de omvang en het vermogen tot acceptatie van risico's, waaronder het niet terugverdienen van de aanbestedingskosten en daaraan gekoppeld de verdienmodellen van ir-bureaus en aannemers.*
- *Thematiseer de marktconsultatie en koppel die los van de projecten. Bijvoorbeeld gericht op (door)ontwikkeling van contractvormen en aanbestedingsvormen. Daardoor wordt mogelijk om specifieke marktpartijen gericht te betrekken.*
- *Handhaaf marktconsultatie en verwerk de input, zoals in deze aanbesteding bijzonder gewaardeerd is door de marktpartijen.*

## Samenwerkingsassessments - trechteringsbeslissing

### **Doelen zijn behaald**

- Door het assessment is duidelijk geworden dat de gegadigden over de juiste samenwerkingscompetenties beschikken. Op basis van de beoordeling uit het assessment kon een trechtering van vijf naar drie partijen worden gemaakt. Daarmee zijn de doelen behaald.

### **Organisatie, begeleiding en uitvoering**

- De professionele voorbereiding, begeleiding en beoordeling van het samenwerkingsassessment heeft een duidelijke meerwaarde geboden, dit is door alle betrokkenen en deelnemers onderkend. Deze externe professionaliteit is een bepalende factor.
- De beschrijving van het assessment en de inbedding in de aanbestedingsprocedure was helder en eenduidig. Deelnemers waren niet verrast en zij hadden voldoende voorkennis.

*Aanbeveling: Laat een samenwerkingsassessment in de toekomst wederom voorbereiden, begeleiden en beoordelen door inhoudelijke experts.*

### **Gehanteerde casuïstiek :**

- De casuïstiek was inhoudelijk vooral gericht op de realisatiefase. De eerste case (simulatie-oefening) betrof eigenlijk ook een soort planvorming: een plan maken om een puzzel op te lossen. Daarmee relevant voor het project, maar niet als zodanig door de betrokkenen ervaren.
- De integratie van de planvormingsfase, die karakteristiek is voor het project, is in de twee inhoudelijke cases buiten beschouwing gelaten. Dit is een gemiste kans omdat juist in die planvormingsfase een interessante dynamiek en interactie kan ontstaan door een verschuiving van de traditionele taak- en rolinvulling, het ligt voor de hand dat dit juist in de samenwerking zal doorwerken.
- De inhoudelijke casuïstiek was niet optimaal, de voornaamste aandachtspunten zijn (a) negatieve frame, (b) interactie planvormingsfase met uitvoeringsfase niet betrokken en (c) overeenkomsten met recente praktijkervaring van inschrijver.

#### *Aanbevelingen:*

- *Verwerk de unieke projectspecifieke eigenschappen, in dit geval de integratie van planvorming en realisatie, in de casuïstiek.*
- *Wees bij keuze en ontwikkeling van inhoudelijke casuïstiek voor een assessment bewust van de werkervaring die de inschrijvers met zich meebrengen. Schakel (externe) expertise in om de casuïstiek uit te werken.*
- *Maak een bewuste keuze of realistische casuïstiek met relevantie voor het project toegevoegde waarde heeft. Wanneer dat niet het geval is, dan heeft algemenere casuïstiek de voorkeur omdat dit minder snel tot een 'aha-erlebnis' zal leiden. Zodoende blijft het speelveld voor alle deelnemers gelijk.*

### *Beoordeling*

#### **Onderscheidend vermogen**

- De verschillen tussen de beoordelingen zijn klein. Het uitblijven van bezwaar lijkt het gevolg van commitment, loyaliteit, vanuit de marktpartijen om deze werkwijze een kans te geven.

#### **Twijfel bij hardheid**

- Er is geen duidelijkheid dat een trechtering op basis van deze beoordeling stand houdt bij bezwaar. Dit is een risico dat nader onderzoek verdient. De mogelijke gevolgen zijn aanzienlijk (imago schade, schade voor onderhavige aanbesteding).

#### *Aanbevelingen:*

- *Besprek de wijze van beoordeling met de externe assessoren, verken de mogelijkheden om een helder onderscheid aan te brengen.*
- *Breng risico's in kaart, toets de houdbaarheid en ontwikkel een beoordelingssystematiek die boven twijfel is verheven.*

## Vroege marktbenadering (*plan, design and construct contract*)

### **Standaarden: bekend en bemind**

- Rijkswaterstaat heeft bij de aanbestedings- en contractvorm gekozen voor een aanpak en instrumenten die vaak en veel toegepast zijn en worden. Dat heeft geleid tot een contractstructuur die herkenbaar is voor zowel Rijkswaterstaat als de marktpartijen. Hierdoor is het doorgronden van het contract en de aanbesteding eenvoudig gemaakt.

#### *Aanbevelingen:*

- *Behoud de standaard contract- en aanbestedingsvormen, wees creatief en wend de bestaande instrumenten aan voor nieuwe ontwikkelingen.*
- *Markeer de vernieuwingen en contrasteer waar deze afwijkend zijn met bestaande werkwijzen. Koppel specifieke doelstellingen aan dat onderscheid.*
- *Bij het ontwikkelen van het contract en de wijze van aanbesteding is gekozen voor het hanteren van instrumenten en bouwstenen die reeds eerder nut hebben bewezen.*
- *Werk met een eenvoudig schema voor het te volgen aanbestedingsproces en breng de activiteiten in kaart. Dat geeft helderheid en maakt duidelijk wat de fasering is.*

## *Dialoogrondes*

### **Open dialoog en gelijk speelveld**

- De gesprekken zijn gevoerd in een open sfeer met een gelijk speelveld voor alle marktpartijen.
- De dialoog kwam soepel op gang. Dit was een duidelijk positief neveneffect van de samenwerkingsassessments.

### **Voorzitter neemt de lead**

- Het voorzitterschap in handen van de marktpartijen heeft succes gehad; onderwerpen zijn op tafel gekomen die anders vermoedelijk niet of nauwelijks waren belicht.
- De essenties van het contract en de aanbesteding zijn besproken. De dialoog heeft een grote bijdrage geleverd aan het verduidelijken van de opgave en het doorgronden van de uitvraag en het project.

#### *Aanbevelingen:*

- *Gebruik een dialoog in geval van een opgave met complexiteit. Daarbij kan zowel inhoudelijke (technische) complexiteit een rol spelen maar ook sprake zijn van een complexe fasering.*
- *Leg het voorzitterschap tijdens de dialoogrondes in handen van de gegadigde(n).*

## Go-no-go-beslissing met opschortende voorwaarden

### Logische keuze maar kan demotiveren

- Het hanteren van de opschortende voorwaarden alvorens de realisatie op te dragen, dat is onomstreden.
- In het algemeen werken 'go-no-go-beslissingen' demotiverend en complicerend. Het doet afbreuk aan het door marktpartijen beleefde commitment.
- Om marktpartijen (gegadigden tijdens aanbesteding) constructief en enthousiast te houden, is het essentieel dat een prikkel uitgaat van de opschortende voorwaarden. Dat is niet het geval bij de MIRT3 beslissing en in mindere mate bij onherroepelijke vergunningen.

#### *Aanbevelingen:*

- *Wees terughoudend met 'go-no-go-beslissingen'.*
- *Kies waar mogelijk de opschortende voorwaarden zodanig dat deze in de aanbesteding en uitvoering positief doorwerkt, dus liefst binnen de invloedssfeer van de gegadigde(n)/opdrachtnemer.*

## Prijsvorming

### Conclusies

- Bij aanbesteding van integrale contracten, zoals PDC, is het niet realistisch om de uitvoering reeds te laten beprijsen. De keuze om de prijs voor de planuitwerking apart uit te vragen is logisch.
- De werkwijze met het beprijsen van dominante kostenposten binnen vastgestelde uitgangspunten was niet succesvol. Het leidde niet tot de beoogde effecten, in plaats daarvan ontstond speculatie op de uitgangspunten.
- Reeds voorafgaand aan aanbesteding was binnen Rijkswaterstaat duidelijke kritiek op de gekozen werkwijze, deze signalen hebben niet geleid tot een andere koers. De routine om bestaande praktijken te handhaven kon niet worden doorbroken.

#### *Aanbevelingen:*

- *Zorg voor een 'ambassadeur' die door muren heen kan breken en binnen Rijkswaterstaat draagvlak organiseert om bestaande werkwijzen, in dit geval de afweging van prijzen, waar nodig aan te passen.*
- *Handhaaf het principe van 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Vertaal dat motto naar de beoordeling van de realisatieprijs, ook als die vanwege integraliteit pas later bekend kan zijn.*



## Risicoreductieplan

### **Conclusie**

- Het werken met een risicoreductieplan en daarin vooraf benoemde OTGs heeft positief gewerkt en ertoe geleid dat risico's tijdig en voldoende aandacht kregen.

### *Aanbeveling:*

- *Handhaaf het werken met een risicoreductieplan. Zorg ervoor dat de optie om overige risico's te benoemen daar ook in aan bod komt.*

## Samenwerkingsbudget

### **Conclusies**

- Door Rijkswaterstaat is terecht onderkend dat bepaalde activiteiten in samenspraak tussen (beoogd) opdrachtnemer en opdrachtgever moeten worden vormgegeven. Het instellen van een samenwerkingsbudget biedt de juiste flexibiliteit die nodig is bij integrale contractvormen.
- De gegadigde marktpartijen worden door het samenwerkingsbudget gestimuleerd om zelf eerder mee te denken.
- De optimalisatie van werkzaamheden binnen het samenwerkingsbudget is beperkt. Daarnaast kan een kans tot optimalisatie die voortkomt uit het samenwerkingsbudget, leiden tot een lagere omzet tijdens realisatie en daarmee lagere winst.
- Bij de EMVI BPKV beoordeling bleek het samenwerkingsbudget een onvoorziene rol te spelen, dit is ongewenst.

### *Aanbevelingen:*

- *Koester de gedachte achter het samenwerkingsbudget, maar werk deze op een andere manier uit. Voorkom daarbij de gesignaleerde negatieve (neven) effecten.*
- *Zorg ervoor dat de interactie tussen enerzijds optimalisaties in planuitwerkingsfase en anderzijds optimalisaties in de uitvoering beter tot zijn recht komt.*

## Beoordeling en gunning

### **Onderscheidend vermogen**

- Het onderscheidend vermogen door de criteria in de EMVI BPKV was groot, er is een duidelijke 'winnaar' geselecteerd.

### *Aanbeveling:*

- *Streef in voorkomende gevallen ook naar duidelijk onderscheid bij het beoordelen van de aanbiedingen.*