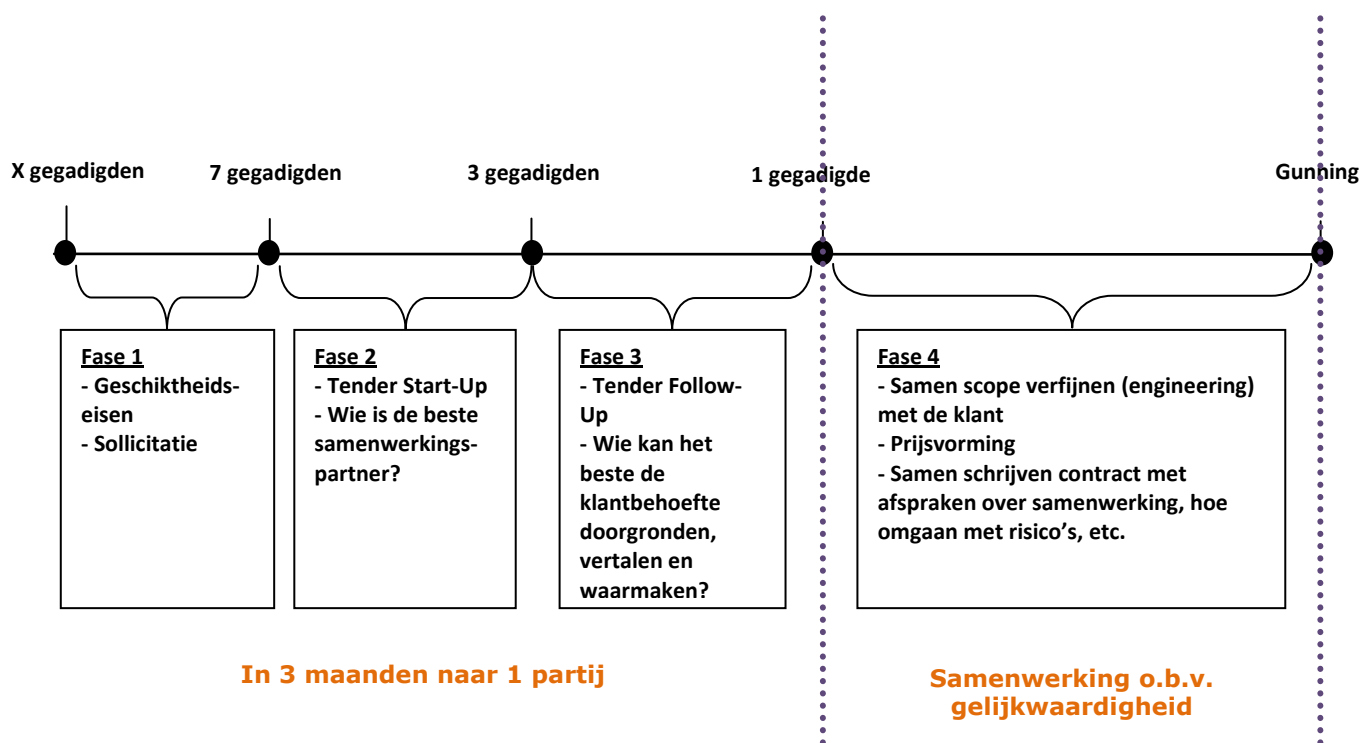


# Inkoopplan Project DOEN - in een notendop



## Highlights:

- ① Start samenwerking al tijdens aanbestedingsproces
- ② Prijs geen criterium voor selectie
- ③ Klant gaat met gegadigden om tafel en beoordeelt mee
- ④ Wederzijdse beoordeling op samenwerking, ook na gunning
- ⑤ Samen schrijven contract met afspraken over scope, prijs en risico's

# Inkoopplan Project DOEN

21 oktober 2015

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
1 Inleiding.....	2
1.1 Uitgangspunten .....	2
1.2 Totstandkoming.....	2
1.3 Disclaimer!.....	3
2 Context van de inkoop .....	4
2.1 Maximale klantwaarde .....	4
2.2 Optimale samenwerking.....	5
3 Wat gaan we inkopen?.....	6
4 Hoe gaan we inkopen?.....	7
4.1 Doel en randvoorwaarden inkoop.....	7
4.2 Inkoopproces .....	7
Fase 1: Van X naar 7 gegadigden “minimale verspilling” .....	8
Fase 2: Van 7 naar 3 gegadigden “optimale samenwerking” .....	10
Fase 3: Van 3 naar 1 gegadigde “maximale klantwaarde” .....	12
Fase 4: Scope- en prijsvorming “eerlijk geld voor eerlijk werk” .....	14
4.3 Bezwaartermijnen .....	16
4.4 Vergoeding tenderkosten.....	17
5 Kansen en risico’s.....	17
6 Prijs.....	18
7 Planning.....	18
8 Kwaliteitsborging .....	18

### Vragen of opmerkingen over dit inkoopplan?

Neem contact op met:

- **Marlotte Koster**, [marlotte.koster@rws.nl](mailto:marlotte.koster@rws.nl), 0627551176

- **Koen van der Kroon**, [koen.van.der.kroon@rws.nl](mailto:koen.van.der.kroon@rws.nl), 0650419268

Of specifiek voor de selectie op samenwerking:

- **Machiel Galesloot**, [machiel.galesloot@rws.nl](mailto:machiel.galesloot@rws.nl), 0651389053

# 1 Inleiding

In dit document is beschreven hoe Project DOEN de renovatie van de Nijkerkerbrug gaat inkopen. Het doel van Project DOEN is:

*Leren hoe we een infrastructureel project kunnen uitvoeren in echte samenwerking met de markt, gericht op het maximaliseren van de waarde voor de klant en het minimaliseren van verspilling die voortkomt uit juridificering en overbodige regels. Dit leren we door te DOEN tijdens het renoveren van de Nijkerkerbrug.*

Project DOEN ging van start als een regelloos of regelarm project. Maar het vermijden van regels is geen doel op zich. Het gaat om de vraag: Wat moet er aan het eind van het project zijn bereikt voor onze klant, de belastingbetaler? Welke stappen moeten RWS en de marktpartij die het werk gaat uitvoeren dan samen zetten om dit te realiseren? En welke afspraken zijn er onderling nodig om dit in goede samenwerking te laten slagen? Terug naar de essentie.

Bovenstaande is leidend geweest bij het vormgeven van het inkooptraject voor de renovatie van de Nijkerkerbrug. In dit inkoopplan staan niet alleen de inkoopkeuzes die Project DOEN heeft gemaakt, maar ook het 'waarom' achter deze keuzes. Dit is belangrijk in het kader van de leerdoelstelling van Project DOEN. De ervaringen die we opdoen zullen, naast dat ze in het inkooptraject van Project DOEN worden toegepast, ook worden teruggekoppeld aan het primaire proces van RWS als geleerde lessen.

## 1.1 Uitgangspunten

Project DOEN streeft naar hernieuwde, betere samenwerking tussen RWS en markt. Zonder verspilling door juridificering en overbodige regels willen we maximale waarde voor de klant realiseren. Deze klantwaarde zit hem in het goed renoveren van de Nijkerkerbrug (zie hoofdstuk 3: Wat gaan we inkopen?). Vanuit dit doel heeft projectteam DOEN de volgende uitgangspunten meegekregen:

- Ga vooral onbevangen aan de slag.
- Doe alsof er geen regels zijn en bedenk dan wat je zou willen. Als er vervolgens regels zijn die dit belemmeren kijken we hoe we hier creatief mee om kunnen gaan.
- Alle regels mogen ter discussie worden gesteld, behalve de wet. Denk vooral niet teveel in bestaande kaders!
- Wees onbevangen, maar niet naïef.
- Werk zonder regels, maar vooral ook zonder wantrouwen en vooroordelen aan beide zijden (RWS en markt).
- Zorg dat het streven naar anders en beter samenwerken met de markt in balans blijft met het doel om de Nijkerkerbrug tijdig, beheerst en goed te renoveren. Beide aspecten zijn van belang en mogen niet de overhand op elkaar krijgen.

## 1.2 Totstandkoming

Goede samenwerking met de markt is belangrijk voor Project DOEN. De manier van inkopen en hoe het contract eruit ziet zijn hierop van grote invloed. Traditioneel geeft RWS hier zelf invulling aan om dit vervolgens als een gegeven op de markt te zetten. Project DOEN is er van overtuigd dat als je wilt dat de samenwerking van twee kanten komt, je de randvoorwaarden en keuzes die leiden tot deze samenwerking ook van beide kanten moet ontwerpen. Daarom heeft Project DOEN precommercieel met de markt samengewerkt om te komen tot dit inkoopplan. Gezamenlijk zijn de voor- en nadelen van verschillende keuzemogelijkheden verkend. Zo hebben we geprobeerd een balans te vinden tussen enerzijds het belang van marktpartijen als potentiële gegadigden en anderzijds het belang van RWS als opdrachtgever. De eindverantwoordelijkheid voor de uiteindelijke keuzes die in dit inkoopplan worden vastgesteld ligt bij RWS.

De precommerciële samenwerking met de markt is verlopen via verschillende activiteiten. Elk van deze activiteiten is voor een specifieke fase ingezet om uiteindelijk te trechteren van een brede doelstelling naar een concreet inkoopplan.

Activiteit	Samenwerkingspartners
Eerste verkenning uitgangspunten Project DOEN	Losse deelnemers vanuit bouwbedrijven en ingenieursbureaus
Bepalen welke vragen Project DOEN beantwoord moest hebben om te komen tot een inkoopplan	Vertegenwoordigers vanuit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouwend Nederland</li> <li>- NL Ingenieurs</li> <li>- MKB Infra</li> </ul>
Openbare markt sessie genaamd 'Werkplaats DOEN' (uitnodiging gepubliceerd via TenderNed) waarin antwoord is verzameld op de meest prangende vragen voor het inkoopplan	Deelnemers aan deze sessie, zijnde personen van aannemers en ingenieursbureaus. Zowel groot als MKB.
Verder uitwerken input van 'Werkplaats DOEN', beantwoorden overige vragen voor het inkoopplan en vertalen tot een concrete aanpak voor de inkoop van de Nijkerkerbrug	Samenwerkingspartner wisselde per onderwerp. Vertegenwoordiging vanuit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bouwend Nederland,</li> <li>- NL Ingenieurs</li> <li>- MKB Infra</li> <li>- Vereniging van Waterbouwers</li> </ul>

Tabel 1: Overzicht precommerciële samenwerking met de markt

Er is een aantal zaken ingericht om deze precommerciële samenwerking mogelijk te maken zonder dat het gelijkheidsbeginsel in de aanbesteding wordt geschaad:

- De besproken afwegingen en resultaten van 'Werkplaats DOEN' zijn voor iedereen openbaar gemaakt via een publicatie op TenderNed.
- In de samenwerking met de vertegenwoordigers van brancheverenigingen is zeer bewust omgegaan met het uitwisselen van informatie. Er is alleen die informatie gedeeld die bijdroeg aan het doel van samen een optimale manier van inkopen ontwikkelen. Er is geen informatie gedeeld die de partijen voordeel kunnen opleveren in de aanbesteding. Juist door open met elkaar te bespreken wat we bewust wel of niet met elkaar wilden delen en waarom gaf de samenwerking kracht en maakte dat dit geen belemmering vormde voor de samenwerking zelf.
- Dit inkoopplan, waarin zowel de gemaakte keuzes als de gedachtegang erachter staan verwoord, zal na vaststelling openbaar beschikbaar worden gesteld via een publicatie op TenderNed. Let wel: een aantal onderwerpen zijn bewust uit dit inkoopplan weggelaten, omdat deze niet in samenwerking met de brancheverenigingen tot stand zijn gekomen. Deze onderwerpen bevinden zich in een apart, intern document en zullen niet openbaar worden gemaakt. Dit betreft aanbestedingsgevoelige informatie zoals informatie over de Nijkerkerbrug, de klantbehoeften en de raming.

Naast de samenwerking met de markt heeft Project DOEN ook zeer dankbaar gebruik gemaakt van de deskundigheid in onze Cirkel van Kritiek en Inspiratie (CKI). De CKI bestaat uit deskundigen op diverse vakgebieden van zowel binnen als buiten RWS.

### **1.3 Disclaimer!**

In dit document zijn vragen en antwoorden te vinden die van toepassing zijn op Project DOEN, op de renovatie van de Nijkerkerbrug. Deze gemaakte inkoopkeuzes passen bij de situatie van Project DOEN. Dit betekent dat je deze aanpak (criteria, contract, etc.) niet zonder meer kunt knippen en plakken naar vergelijkbare projecten. Want daarmee wordt deze aanpak een instrument (lees: een regel!) met als risico dat het een doel op zich wordt. Om een voorbeeld te geven: het projectteam van DOEN zou de voor dit project ontwikkelde aanbestedingsmethode beslist niet aanraden aan projecten met een complexe technische opgave. De sleutel tot succes bij Project DOEN is dus niet het uiteindelijke pakket aan inkoopkeuzes, maar de manier van denken die heeft geleid tot die keuzes. De mind-set van DOEN draait om zoeken naar de essentie. Wie is de klant? Wat moet er aan het eind van het project gerealiseerd zijn? Wat is er dan voor RWS en voor de markt nodig om dit in goede samenwerking voor elkaar te krijgen? Denk aan welke processtappen zijn er nodig in de aanbesteding, wat leg je vast in een contract, wat regel je samen op een andere manier, welke randvoorwaarden zijn voor beide partijen nodig, etc. Die mind-set, die mag je van ons betreft wèl kopiëren!

## 2 Context van de inkoop

Project DOEN streeft naar betere samenwerking tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen. Zonder verspilling door juridificering en overbodige regels willen we samen maximale waarde voor de klant realiseren. Het inkooptraject is van grote invloed op het behalen van deze doelstelling. Het is niet alleen bepalend voor 'wat' er wordt ingekocht voor de klant en daarmee voor het realiseren van klantwaarde. Het is ook bepalend voor de samenwerking tussen RWS en de marktpartij die de brug gaat renoveren. Denk aan de beoordelingscriteria, de eisen die worden meegegeven in de uitvraag, de formele manier van met elkaar omgaan tijdens de aanbesteding en de voorwaarden in het contract. Al deze zaken geven richting aan de samenwerking tijdens de uitvoering. Dit kan faciliterend of juist belemmerend uitpakken.

**Project DOEN wil de inkoop van de renovatie van de Nijkerkerbrug zo vormgeven dat het de juiste randvoorwaarden schept voor het realiseren van maximale klantwaarde door optimale samenwerking tussen RWS en de marktpartij die het werk gaat uitvoeren.**

### 2.1 Maximale klantwaarde

De primaire klant van Project DOEN is de belastingbetaler, die een goed functionerend infrastructureel netwerk wenst tegen redelijke kosten. Omdat het gezien de financiële omvang van het project niet de moeite loont om uitgebreid de behoeften van alle belastingbetalers te onderzoeken, maken we gebruik van een vertegenwoordiging van deze klant. Deze vertegenwoordiging bestaat uit enerzijds degene die het project betaalt en anderzijds degene die de Nijkerkerbrug als schakel in het netwerk beheert. Dit zijn respectievelijk de directeur netwerkmanagement en de beheerder bij district Noord van RWS Midden-Nederland. We verwachten dus van hen dat zij praten vanuit het belang van de achterliggende klant, de belastingbetaler. Daar zullen we hen scherp in houden. Naast een primaire klant heeft het project ook belangrijke stakeholders, waaronder de provincies en gemeenten. Behoeften van de klant en stakeholders kunnen gaan over tal van onderwerpen zoals veiligheid, duurzaamheid, doorstroming, hinder, het overdrachtdossier, etc.

Project DOEN wil de behoeften van de klant zo doorgronden dat we daar zo goed mogelijk invulling aan kunnen geven. Dat is iets anders dan 'U vraagt, wij draaien'. Zoals Henry Ford zei: "If I'd asked people what they wanted, they would have asked for a better horse". We gaan op zoek naar de vraag achter de vraag. Wat is de essentie van de behoefte? Hiervoor is niet alleen kennis van de klantbehoefte noodzakelijk (de vraag), maar ook expertise van marktpartijen over mogelijke oplossingen (het aanbod). Daarom brengt Project DOEN markt en klant met elkaar in verbinding. Zo zorgen we ervoor dat het 'product' dat we inkopen optimaal aansluit op de behoefte van de klant en er geen ruis optreedt doordat het projectteam er als boodschapper tussen zit.

Om dit voor elkaar te krijgen introduceren we de volgende aspecten in het inkooptraject:

- Geen eisen in de uitvraag, maar de behoefte en de achterliggende reden voor die behoefte. Een droge lijst met contracteisen belemmert marktpartijen om zich te verdiepen in de behoefte van de klant en daagt hen niet uit om met de optimale oplossing te komen. Sterker nog: eisen kunnen soms zelfs belemmerend werken in het maximaliseren van klantwaarde doordat bepaalde oplossingen onmogelijk worden gemaakt terwijl deze mogelijk wel beter aansluiten op de klantbehoefte. Daarom geven we in de uitvraag aan de markt niet de eisen mee, maar het waarom achter de vraag. Zo verandert de eis 'gebruik van trottoirbanden verboden' in de behoefte 'geen schade veroorzakende afbakeningen op de brug'. De uitdaging is om in de uitvraag voldoende kader voor de werkzaamheden te scheppen, waarbinnen de behoefte moet worden vervuld. De behoeften zijn wel 'hard', zodat juridisch gezien het voorwerp van de opdracht voldoende bepaalbaar is.
- Marktpartij wordt geselecteerd op kennis en vaardigheden om de klantbehoefte te doorgronden, te vertalen in een concrete oplossing en deze waar te maken.
- De klant gaat met de gegadigden om tafel en heeft direct invloed op de keuze welke marktpartij het werk gaat uitvoeren door onderdeel te zijn van het beoordelingsteam.
- Gesprekken tussen de laatste gegadigde en de klant en stakeholders om dieper in te gaan op hun behoeften en gezamenlijk de voor- en nadelen van mogelijke oplossingsrichtingen te verkennen.

## 2.2 Optimale samenwerking

De neiging bestaat om, als er iets mis gaat in een groot project, extra regels in te stellen om te voorkomen dat het nog een keer gebeurt. Een logische reactie, maar contracten worden dikker en dikker, er gaan nog steeds dingen mis en bij 'gedoe' tijdens de uitvoering verschuift het onderwerp van de discussie van de inhoud naar een discussie over hoe de contracttekst moet worden uitgelegd. De vraag is dus of het instellen van steeds meer regels nog steeds een effectieve en houdbare oplossing is. Zowel vanuit marktpartijen als vanuit Rijkswaterstaat is er daarom behoefte aan vernieuwing, aan anders en beter samenwerken.

Quote Jan Hendrik Dronkers: "Het contact is belangrijker dan het contract. Is het contract dan onbelangrijk? Natuurlijk niet. Het contract dient de nodige dingen te regelen. Maar het gedrag en de cultuur, de onderlinge gelijkwaardigheid, elkaar serieus nemen, goed denken aan elkaars belangen, elkaar respecteren, dat dient voorop te staan. Dat is echt een nieuwe werkwijze. Dat is het doorbreken van traditionele patronen."

Optimale samenwerking dus. Maar hoe ziet dat eruit volgens DOEN? Het is onmogelijk om deze vraag door alleen RWS of alleen marktpartijen te laten beantwoorden. Wat optimaal is in de samenwerking bepaal je... samen. De precommerciële samenwerking met vertegenwoordigers van de brancheverenigingen en de input uit de markt sessie 'Werkplaats DOEN' levert het volgende beeld op:

De projectteams van RWS en de marktpartij werken als partners samen aan een goed resultaat voor de klant. Er is sprake van synergie. Samen komen we verder, we vullen elkaar aan, ieder doet waar hij goed in is. Beide partijen hebben een ander belang (zorgen voor goede infrastructuur versus commercieel belang), maar deze belangen zijn goed met elkaar te verenigen in het project zolang het financiële plaatje dit toelaat. Het gaat erom te streven naar 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Eerlijk wil zeggen dat RWS niet te weinig of te veel betaald voor werkzaamheden, maar een prijs die in verhouding staat tot de hoeveelheid klantwaarde die wordt geleverd. In de samenwerking zijn we ook klant van elkaar. Steeds is de vraag: wat hebben we van elkaar nodig om een goed projectresultaat neer te zetten? Dit kan zijn informatie, voldoende tijd om zaken uit te werken, afstemmomenten, etc. We werken efficiënt en belasten elkaar niet onnodig met zaken die niet bijdragen aan het projectresultaat maar wel tijd/geld kosten (verspilling). Dit betekent informatie over en weer verstrekken op een doelmatige manier. En dat de regels en afspraken die je hanteert gezamenlijk zijn overeengekomen, uitlegbaar en zinvol zijn. We leggen dit wel vast, maar gebruiken het niet als middel om met elkaar te communiceren. We zijn betrouwbaar naar elkaar wat er geleverd kan worden, wanneer je wat van elkaar mag verwachten. We investeren in de relatie met elkaar. Er is continuïteit in de bezetting van teams. Er is voldoende interactie, openheid en we gaan uit van een basis van vertrouwen. We hebben van tevoren afspraken gemaakt over wat te doen bij onverwachte gebeurtenissen en zodra één van beide partijen dit signaleert weten we elkaar te vinden. We gunnen elkaar optimalisatiekansen en beide partijen dragen binnen hun invloedssfeer bij aan het beheersen van risico's. De afspraken die we hebben zijn uitlegbaar, zinvol en bedenken we samen.

### Eerlijk geld voor eerlijk werk

Project DOEN introduceert nieuwe taal. Zo ook het beginsel 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Met 'eerlijk geld' bedoelen we dat RWS de prijs betaalt die iets kost. De marktpartij mag zeker geld verdienen aan de opdracht. Winst is geen vies woord, RWS moet niet voor een dubbeltje op de eerste rang proberen te gaan zitten. De prijs moet wel redelijk zijn voor de kwaliteit die wordt geleverd: er mogen geen exorbitante bedragen en geen overbodige posten worden opgevoerd. Kwaliteit is gerelateerd aan de mate waarin de (technische) oplossing en het verloop van het bouwproces (denk aan hinder) aansluit op de klantbehoefte. Hoe meer het aansluit, hoe hoger de kwaliteit. Met 'eerlijk werk' bedoelen we dat de marktpartij de aanbidding die hij gegund heeft gekregen waarmaakt. Dit vereist dat de aanbidding gebaseerd is op een realistische hoeveelheid kwaliteit die aansluit op de behoefte van de klant, met een realistische set aan risico's waar hij verantwoordelijk voor is, voor een realistische prijs. Dit klinkt logisch, maar toch is het niet vanzelfsprekend. In de huidige economische situatie is de urgentie voor marktpartijen om opdrachten binnen te halen erg groot. Het is van groot belang om de mensen aan het werk te houden. Gecombineerd met het huidige inkoopbeleid van RWS, dat ondanks initiatieven onbedoeld vaak nog steeds een prikkel tot laagste prijs bevat, voelen marktpartijen zich logischerwijs genoodzaakt om met een zeer scherpe prijs in te schrijven om zo de opdracht te winnen. Een soortgelijke situatie doet zich ook voor bij kwaliteit- en risicoverdeling. Door het hanteren van een plafondprijs (of een bodemprijs) met een beoordeling op hoogste kwaliteit voelen marktpartijen zich genoodzaakt om zeer veel kwaliteit in een bepaalde prijs te vatten, en vaak ook niet exact de kwaliteit die RWS zoekt. En de verwachting bij marktpartijen dat de beoordeling van hun aanbidding hoger wordt naarmate zij meer risico's overnemen, stimuleert hen om hierin optimistische keuzes te maken. Dit alles heeft als gevolg dat de aanbidding balanceert op de grens van wat mogelijk is. Bij een kleine tegenslag of wijziging wordt de balans

wordt verstoord en liggen geschillen (in plaats van samenwerking), verspilling (in plaats van efficiëntie) en afname van kwaliteit (in plaats van maximale klantwaarde) op de loer. Een lose-lose situatie. Daarom streeft Project DOEN naar samenwerking op basis van 'eerlijk geld voor eerlijk werk', gedurende de gehele looptijd van het project.

Om hier de benodigde randvoorwaarden voor te creëren introduceren we de volgende aspecten in het inkooptraject:

- Tender start-ups (TSU's) waarin wordt kennis gemaakt tussen de gegadigden en het projectteam van RWS, waarin de bedoeling van het project en de volgende fase van het aanbestedingstraject worden doorgenomen. Uitgangspunt is dat de samenwerking niet pas begint na gunning, maar meteen met de gegadigden. Door gezamenlijk het doel en het proces te doorleven voorkomen we interpretatieverschillen, onduidelijkheden en verspilling. De TSU's zijn hiermee een belangrijke aanvulling op de uitvraag op papier.
- De teams (van zowel RWS als van de marktpartijen) die zijn betrokken bij de tenderfase zijn dezelfde (of gelijkwaardig d.m.v. sollicitatieprocedure) teams als die naderhand het project gaan uitvoeren. Dit geldt dus ook voor de personen die gaan deelnemen aan de TSU's. Zo zorgen we ervoor dat uitvoeringskennis wordt ingebracht in de aanbesteding, dat er tijdens de uitvoering kan worden voortgebouwd op de relatie die is ontstaan tijdens het inkooptraject en voorkomen we problemen die kunnen ontstaan tijdens de overdracht van het ene naar het andere team.
- Doelgerichte informatie-uitwisseling. Welke informatie over de huidige staat van het areaal en de context waarin het werk moet worden verricht wordt meegegeven in de uitvraag is een combinatie van welke informatie marktpartijen zelf nodig denken te hebben om een goede aanbidding te kunnen doen plus eventueel aanvullende informatie waarvan RWS het belangrijk acht dat marktpartijen er kennis van nemen. Hiermee wordt voorkomen dat er grote hoeveelheden rijp en groene informatie worden meegeleverd waarvan onduidelijk is wat hoofd- en bijzaak is en wat de status van de informatie is. Dit bespaart tijd en geld voor zowel de gegadigden (voor het doornemen van de informatie) als bij RWS (voor het verkrijgen van de informatie).
- In de initiële uitvraag aan de markt wordt de oplossingsvrijheid zo gekozen dat de marktpartij samen met RWS gedurende de aanbesteding optimaal de klantbehoeften kan invullen. Daarnaast dient het voldoende ruimte te laten voor de marktpartij om optimalisatiekansen te benutten.
- Prijs is geen criterium in de selectie van gegadigden. Met de laatst overgebleven gegadigde wordt de scope van de opdracht verfijnd (in gesprekken met de klant en stakeholders) en wordt met een open begroting de prijs overeengekomen conform het principe 'eerlijk geld voor eerlijk werk'.
- We streven in het hele aanbestedingstraject naar een optimale balans tussen kwaliteit en transactiekosten van de aanbesteding: welke informatie heeft RWS minimaal nodig om een goede marktpartij te selecteren? De selectie van x naar uiteindelijk 1 gegadigde vindt plaats op basis van kernkwaliteiten. Verspillingen worden zoveel mogelijk voorkomen door geen omvangrijke rapporten en uitwerkingen te vragen. De gegadigden wordt gevraagd de kern op te schrijven en te vertellen. Alleen de laatst overgebleven gegadigde hoeft aan de slag met de technische oplossing en bouwproces.
- De laatste gegadigde krijgt voldoende tijd om zich te verdiepen in de materie en een realistische aanbidding (scope, prijs, risico's) te doen. Dit verkleint de kans op tegenvallers in de uitvoering voor alle partijen: het projectteam van RWS, de klant, de stakeholders en de marktpartij zelf.
- Met de laatste gegadigde komen we een 'best-for-project'-risicoverdeling overeen.
- Het contract is de vastlegging van alle afspraken die je samen mondeling overeen bent gekomen over de scope van de opdracht, de risicoverdeling, de prijs, samenwerkingsafspraken bij onverwachte gebeurtenissen, etc. Beide partijen hebben dus invloed op wat er in komt te staan.

### 3 Wat gaan we inkopen?

Dit hoofdstuk bevindt zich in een apart, intern document. We hebben het bewust uit dit inkoopplan gelaten, omdat het aanbestedingsgevoelige informatie betreft. Het hoofdstuk is dus niet in samenwerking met de brancheverenigingen tot stand gekomen en zal niet openbaar worden gemaakt.

## 4 Hoe gaan we inkopen?

### 4.1 Doel en randvoorwaarden inkoop

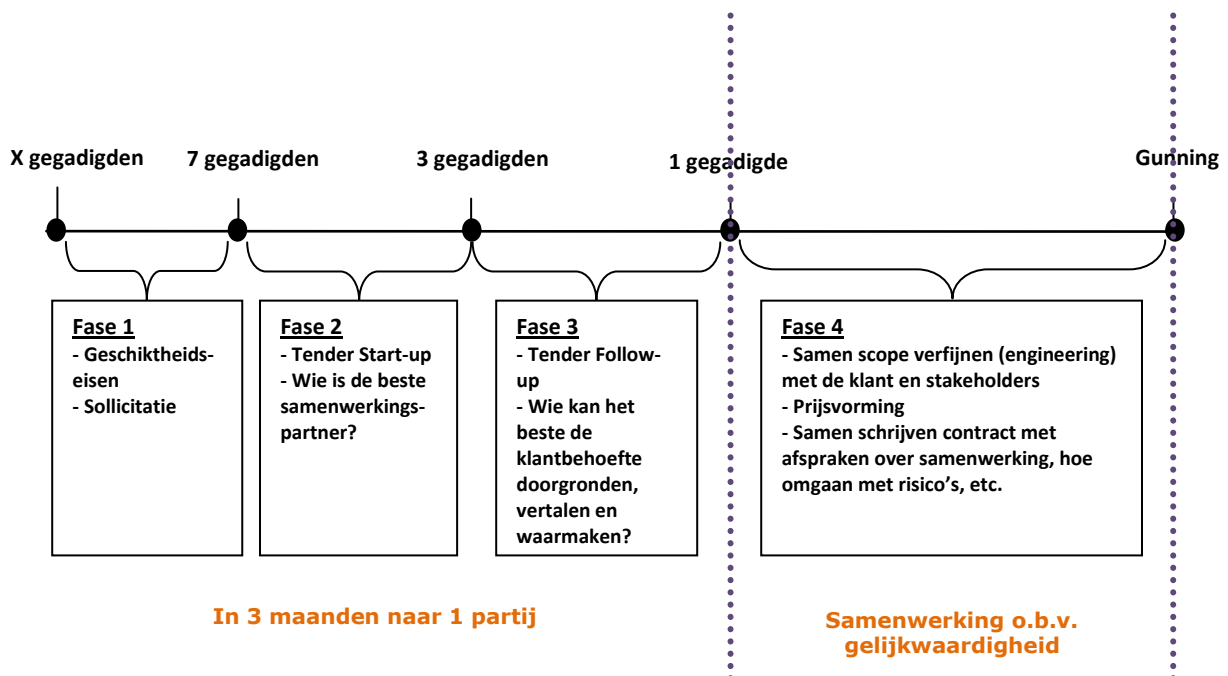
Project DOEN wil de inkoop van de renovatie van de Nijkerkerbrug zo vormgeven dat het de juiste randvoorwaarden schept voor het realiseren van maximale klantwaarde en optimale samenwerking tussen RWS en de marktpartij die het werk gaat uitvoeren. Bovendien streven we naar minimale verspilling in het inkoopproces voor zowel de gegadigden als RWS.

Project DOEN houdt zich aan de Nederlandse wet. Om tot één partij te komen die de realisatiefase met ons gaat uitvoeren moeten we daarom aanbesteden. Conform de aanbestedingswet moet de aanbesteding transparant, objectief en non-discriminatoir verlopen. In het kader van het experiment is Project DOEN niet gehouden aan de beleidsregels van Rijkswaterstaat. Risico's ten aanzien van het mogelijk deels niet volgen van RWS aanbestedingsbeleid zijn besproken met deskundigen van ICG. Indien nodig en mogelijk worden beheersmaatregelen getroffen om te zorgen dat het rechtmatig selecteren van de beste marktpartij voor dit project zo beheerst mogelijk verloopt.

#### Minimum aantal gegadigden

Om voldoende concurrentie in de aanbesteding te hebben is er een minimum aantal gegadigden nodig. Daarnaast is het voor Project DOEN in het kader van leren van belang dat verschillende trechterfasen die zijn bedacht in de praktijk kunnen worden gebracht. Daarom geldt een minimum van 4 gegadigden na fase 1, zodat zowel de selectie op samenwerking als de selectie op klantwaarde gedaan kunnen worden. Een andere optie is om fase 2 en 3 samen te voegen in één selectiemoment. In dat geval zou een minimum van 3 gegadigden gelden. Hier dient nog een definitieve keuze in te worden gemaakt. Indien het minimum niet wordt bereikt, zal deze aanbesteding worden afgebroken en geëvalueerd worden wat hier de oorzaak van is. Deze alinea is ten overvloede opgenomen aangezien verwacht wordt dat ruim meer dan 7 partijen zich zullen aanmelden.

### 4.2 Inkoopproces



De eerste drie fases duren elk een maand. De selectie naar één partij duurt dus slechts drie maanden. Vervolgens start er een intensieve samenwerking met de laatste gegadigde, waarin gezamenlijk het contract wordt geschreven. Deze laatste fase duurt relatief lang (3 à 4 maanden), doordat er een deel van het engineeringwerk in zit (wat anders na gunning had plaatsgevonden). Hier is voor gekozen omdat het in het



belang van de samenwerking essentieel is dat er een realistische aanbieding overeengekomen wordt op het moment van gunning. Een ander punt is dat dit inkoopproces relatief uitgebreid is voor de financiële omvang van het project. Dat komt omdat het nevendoeel van Project DOEN is om te leren. Er is bewust gekozen om Project DOEN uit te voeren op een project met van gemiddelde financiële omvang (renovatie Nijkerkerbrug) zodat er voldoende speelruimte was om te experimenteren. Het zou zonde zijn dat dit feit vervolgens een belemmering is om de aanbestedingsstrategie waar we in geloven in de praktijk te brengen. Bovendien is er wel alles aan gedaan om de tenderkosten voor alle partijen te beperken.

Het gaat in dit aanbestedingsproces juridisch gezien om een concurrentiegerichte dialoog, waarbij iedere fase afsluit met een beslismoment uit deze aanbestedingsvorm:

Fase 1: pre-kwalificatie

Fase 2: selectie o.b.v. trechterproduct

Fase 3: aanbesteding en pre-award

Fase 4: gunning

### Objectiviteit

Conform de aanbestedingswet moet de aanbesteding transparant, objectief en non-discriminatoire verlopen. Dit dient ter bescherming van de gegadigden. Echter zijn er steeds meer geluiden vanuit zowel opdrachtgevers als marktpartijen dat er juist behoefte is aan een bepaalde mate van subjectiviteit. Ook in de marktsessie van Project DOEN is dit punt nadrukkelijk naar voren gekomen. De parallel wordt getrokken met hoe je een aannemer uitkiest om je eigen huis te verbouwen. Daarbij spelen gevoel en vertrouwen een belangrijke rol. Ook of je goed met iemand kunt samenwerken is sterk afhankelijk van 'softe' factoren, die minder goed meetbaar zijn en daarmee al snel als subjectief worden ervaren. Hoe hiermee om te gaan? Dit soort factoren is ontzettend belangrijk en worden toch in de regel niet meegewogen omdat niemand het risico wil lopen dat de objectiviteit van de beoordeling in het geding komt. Project DOEN wil inspelen op de groeiende behoefte van zowel RWS als marktpartijen om deze factoren wel een plek te geven. We objectiveren de beoordeling onder andere door een externe, onafhankelijke partij de beoordeling te laten doen (in fase 2) en door het principe 'objectiviteit door multi-subjectiviteit': indien meerdere personen een plan individueel (los van elkaar) een goede score geven is objectief vast te stellen dat dit een goed plan is. Dit principe wordt ook gebruikt in aanbestedingen met de Best Value aanpak.

Tot slot zal Project DOEN een beoordelingsprotocol en een decompositie van de beoordelingscriteria opstellen om te waarborgen dat het proces aantoonbaar zorgvuldig verloopt.

### **Fase 1: Van X naar 7 gegadigden "minimale verspilling"**

Doorlooptijd: 4 weken (aanmeldtermijn en beoordeling) excl. bezwaartermijn

Inspanning per gegadigde: 2 dagen (opstellen aanmelding en documentatie)

Inspanning RWS: 2 dagen (beoordeling en rapportage)

Op basis van een beknopte uitvraag met een omschrijving van het werk, de aanbestedingsprocedure en de geschiktheidseisen wordt partijen via TenderNed gevraagd zich aan te melden als gegadigde voor de opdracht. Alleen partijen die voldoen aan de geschiktheidseisen worden toegelaten tot de aanbesteding. Deze eisen hebben betrekking op enerzijds ervaring met werken van een vergelijkbare omvang, en anderzijds ervaring met werken met een vergelijkbare (technische) inhoud. Zo wordt voorkomen dat er marktpartijen aan de aanbesteding deelnemen die achteraf niet in staat blijken te zijn de opdracht uit te voeren. De eisen zullen zo ruim mogelijk gesteld worden om niet onnodig partijen uit te sluiten van deelname en zullen worden uitgewerkt in het aanbestedingsdossier.

### Selectie voor 'minimale verspilling'

Project DOEN heeft als pilotproject een bijzondere status. Er is in de voorbereiding van de aanbesteding veel aandacht vanuit de markt. Veel marktpartijen willen mee-ontwikkelen aan en ervaring opdoen met deze mogelijk nieuwe werkwijze. Bovendien is de technische opgave niet complex en is het project qua financiële omvang behapbaar voor zowel grote bedrijven als het MKB. Voor de marktsessie van Project DOEN in juni '15 hadden zich meer dan 25 marktpartijen aangemeld die als hoofdaannemer de renovatie van de Nijkerkerbrug zouden kunnen renoveren. Voor deze aanbesteding verwachtten we dan ook meer gegadigden dan bij een vergelijkbare 'normale' aanbesteding. Een groot aantal gegadigden vraagt veel inspanning van RWS als aanbestedder en in totaal ook veel investering van de markt. Om deze kosten te drukken wordt met minimale

inspanning bij aanvang van het inkooptraject getrechterd van het totaal aantal inschrijvers naar 7 gegadigden. Het getal 7 komt voort uit de balans tussen enerzijds het drukken van de transactiekosten voor zowel marktpartijen als RWS en anderzijds het streven naar voldoende keuzemogelijkheid. Een veel gebruikte methode om deze eerste selectie te maken is loten. De brancheverenigingen hebben echter aangegeven dit een ongewenste methode te vinden, omdat marktpartijen dan letterlijk aan het lot zijn overgelaten. RWS heeft als enig belang dat er maximaal 7 geschikte marktpartijen deelnemen aan het inkooptraject. Daarom is aan de brancheverenigingen NL Ingenieurs, Bouwend Nederland, MKB-infra en de Vereniging van Waterbouwers gevraagd om een alternatieve methode te bedenken die door de brancheverenigingen wordt gedragen. Meegegeven randvoorwaarden zijn: de methode moet voldoen aan de wet, de marktpartijen die overblijven moeten voldoen aan de geschiktheidseisen en de selectie moet in 2 dagen kunnen worden gedaan door het projectteam van RWS. De door de vertegenwoordigers van de brancheverenigingen voorgestelde methode staat hieronder beschreven.

#### Voorstel vertegenwoordigers brancheverenigingen: Sollicitatiebrief

Door de inschrijvers dient een sollicitatiebrief te worden opgesteld waaruit blijkt dat hij de beoogde opdrachtnemer is, wat de inschrijver RWS heeft te bieden en waarom zijn organisatie aansluit bij de visie van DOEN. **Andere optie: een webcamsollicitatie om te voorkomen dat partijen een Neerlandicus en vormgever inhuren voor het schrijven van hun brieven.**

De sollicitatiebrief mag maximaal 1 à 2 pagina's A4 (enkelzijdig) betreffen. Ook de CV mag maximaal 1 pagina's A4 (enkelzijdig) betreffen. Met de sollicitatiebrief kan een zestiental punten worden gescoord.

Criterion	Sub-criterium	Aandachtspunten	Doelstelling
Motivatie	a. Project Nijkerkerbrug		Aantonen motivatie inschrijver om voor dit project in te schrijven.
	b. Project Doen		
Wat heeft inschrijver te bieden	a. Competenties	Noem voor het project de 3 belangrijkste competenties. De inschrijvers dienen deze te motiveren en toe te lichten waarom zij deze bezitten.	Kan de inschrijver het project goed doorgronden en beschikt zij over de juiste competenties?
	b. Werkervaring (dit kan eventueel worden gecombineerd met de geschiktheidseisen)	Stel een CV op.	Heeft de inschrijver de voor dit project relevante (werk)ervaring?

#### Motivatie:

Per sub-criterium kunnen een tweetal punten worden gescoord, totaal kunnen een viertal punten op motivatie worden gescoord:

- 2 punten: Motivatie op met project mee te doen blijkt volledig uit sollicitatiebrief
- 1 punten: Motivatie op met project mee te doen blijkt redelijk uit sollicitatiebrief
- 0 punten: Motivatie op met project mee te doen blijkt niet/nauwelijks uit sollicitatiebrief

#### Wat heeft inschrijver te bieden:

Voor het sub-criterium competenties kunnen een zestal punten worden gescoord. Elke genoemde maatregel wordt beoordeeld met een maximum van 2 punten.

- 2 punten: Maatregel is nuttig en innovatief
- 1 punten: Maatregel is nuttig, weinig innovatief en niet voor de hand liggend.
- 0 punten: Maatregel draagt niet bij aan doelstelling danwel ligt erg voor de hand

Voor het sub-criterium Werkervaring kunnen een viertal punten worden gescoord.

- 4 punten: CV sluit volledig aan bij gezocht profiel opdrachtnemer
- 2 punten: CV sluit redelijk aan bij gezocht profiel opdrachtnemer
- 0 punten: CV sluit nauwelijks/niet aan bij gezocht profiel opdrachtnemer

Opmaak:

Voor de opmaak van de documenten kunnen een tweetal punten worden gescoord:

- 2 punten: De opmaak is origineel en vernieuwend.
- 1 punten: De opmaak is redelijk origineel en vernieuwend.
- 0 punten: De opmaak is weinig/niet origineel en vernieuwend.

Openstaande vraag is of het wenselijk is dat de opmaak even zwaar meetelt als de motivatie.

Bij gelijkwaardige resultaten vindt loting plaats. Andere optie is om de deelnemers relatief ten opzichte van elkaar te beoordelen.

Project DOEN is voornemens bovenstaand idee toe te gaan passen in de aanbesteding. De methode zal verder worden uitgewerkt in het I&B-document. Een aandachtspunt hierbij is onder andere het objectief maken van de beoordeling. De zeven partijen die het best scoren, gaan door naar fase 2, de overige gegadigden vallen af zonder een vergoeding van kosten (zie kopje 4.4. Vergoeding tenderkosten).

### **Fase 2: Van 7 naar 3 gegadigden “optimale samenwerking”**

Doorlooptijd: 4 weken excl. bezwaartermijn

Inspanning per gegadigde: 1 week (TSU en interviews/assessment samenwerking inclusief voorbereiding)

Inspanning RWS: 3 weken (voorbereiden interview/assessment, beoordeling)

#### Tender-Start-Up (TSU)

Met de 7 overgebleven partijen wordt een TSU gehouden. In deze onafhankelijk begeleide bijeenkomst wordt nader kennis gemaakt tussen partijen en het projectteam van RWS, wordt de bedoeling van het project en met name de volgende fase van het aanbestedingstraject toegelicht. Zoals beschreven in het hoofdstuk Context van de inkoop zijn de deelnemers aan de TSU van zowel RWS als van de marktpartijen dezelfde personen als die naderhand potentieel het project gaan uitvoeren. In deze fase begint de samenwerking met de uiteindelijke winnaar van de aanbesteding dus al, echter het is voor alle partijen nog niet bekend wie dit gaat worden. De TSU zorgt voor een goede basis in de samenwerking en voorkomt wantrouwen, onduidelijkheid en verspilling tijdens de aanbesteding voor alle partijen. In deze sessie is het van groot belang dat ook wordt besproken hoe partijen om gaan met het feit dat ze met de gebruikte procedure ook af zouden kunnen vallen. Ook een geschil en eventuele rechtsgang na afloop van een aanbesteding kan leiden tot verspilling. Zonder de rechten op arbitrage te beperken van de deelnemende partijen (bijvoorbeeld in geval van onzorgvuldigheid of nalatigheid door de aanbesteder) is het belangrijk om vooraf overeenstemming te hebben over de methode en de mogelijke effecten van deze methode. Dit is bij elk project van belang, maar zeker bij Project DOEN waarin een nieuwe manier van aanbesteden wordt toegepast.

Voor marktpartijen is het soms lastig om dezelfde sleutelfunctionarissen die het werk gaan uitvoeren als de opdracht wordt gewonnen al vrij te maken om deel te nemen aan de tender of vrij te houden na afronding van een tender. Marktpartijen zien zeker de voordelen van investeren aan de voorkant en het voorkomen van overdrachtsproblemen. Probleem is echter het efficiënt inzetten van capaciteit. De wachttijd tussen de deelneemmomenten in de tenderfase en het moment dat duidelijk wordt of de opdracht is gewonnen kan lastig worden benut voor andere werkzaamheden en is dus verspilling. Daarom is samen met de vertegenwoordigers van de brancheverenigingen gezorgd dat in het aanbestedingstraject voor Project DOEN de sleutelfunctionarissen gedurende elke fase van het inkooptraject ‘werk’ hebben en de wachttijd voor elk trechtermoment zo kort mogelijk is.

Het projectteam let er scherp op dat er tijdens de Tender Start Up geen informatie wordt gedeeld die gegadigden ‘voorkauwen’ wat zij tijdens de verschillende selectierondes moeten laten zien. Het doel van de aanbesteding is om het onderscheidend vermogen van marktpartijen zoveel mogelijk de ruimte te geven, zodat het voor RWS gemakkelijker wordt om te zien wat de beste partij voor de opdracht is.

#### Selectie voor ‘optimale samenwerking’

De beoogde optimale samenwerking tussen het projectteam van RWS en de marktpartij die het werk gaat uitvoeren is voor een groot deel afhankelijk van de mensen die aan het project werken. Daarom wordt in de

selectie van 7 naar 3 gegadigden beoordeeld welke partijen de beste samenwerkingspartners leveren voor deze specifieke opdracht.

Algemeen uitgangspunt is dat we allemaal - RWS en aannemers – uiteindelijk gewoon een mooi product willen maken. Het is belangrijk om dit continu in acht te nemen en wat minder de focus te leggen op het feit dat beide partijen niet exact dezelfde belangen hebben en daar een halszaak van te maken. Het hebben van verschillende belangen komt overal in de maatschappij voor. Daar kan men onderling prima mee om gaan als men elkaar serieus neemt. Bij het selecteren op samenwerking is het kernwoord dan ook: VERTROUWEN. Met dat in het achterhoofd gaat het project als volgt selecteren op samenwerking (van 7 kandidaten naar 3):

- De basis is het probleem dat het fysieke object Nijkerkerbrug niet naar wens functioneert (probleemeigenaar is RWS, projectteam DOEN).
- De uitdaging is om uit meerdere kandidaten (7 stuks) een aantal kandidaten te selecteren (3 stuks) die van de zeven het meest geschikt zijn om samen met de probleemeigenaar het probleem op te lossen.
- De kandidaten wordt gevraagd om 'op maximaal 3 A-4-tjes' (werkelijke omvang moet verder worden uitgewerkt, maar bedoeld wordt in ieder geval kort maar krachtig à la BVP – dominante informatie) op te schrijven op welke manier deze partij van plan is om de samenwerking gestalte te geven, waarbij het probleem van de probleemeigenaar volgens hen wordt opgelost. We noemen dit document het 'samenwerkingsprotocol DOEN'.
- Omdat ieder projectteam anders is, is het daarbij noodzakelijk dat bij de aanbestedingsdocumenten, behalve de probleemomschrijving en eventuele andere benodigde informatie (technische informatie, conditioneringsdocumenten, etcetera, zie voor details hierover hoofdstuk 2 van dit document) ook een uitgebreide beschrijving zit van het team DOEN. Hierin wordt van het team niet alleen de inhoudelijke rol beschreven die het projectteamlid heeft in het team, maar ook zaken als karaktereigenschappen, werkwijze levensvisie, drijfveren, kortom ook hoe het projectteamlid 'in het leven staat'.
- Het samenwerkingsprotocol is zeer nadrukkelijk NIET het document waarop wordt geselecteerd, maar dient als startpunt bij het selectieproces.
- Het samenwerkingsprotocol wordt gedurende het selectieproces door de kandidaat samen met de probleemeigenaar verder uitgewerkt tot een samenwerkingsovereenkomst, die indien de betrokken partij inderdaad wordt geselecteerd ook daadwerkelijk onderdeel gaat uitmaken van de overeenkomst die opdrachtgever en opdrachtnemer met elkaar sluiten op het moment dat er na de volgende selectiefase nog één partij over is.
- Dit selectieproces staat niet – zoals gebruikelijk – onder leiding van het projectteam, maar van een apart, neutraal en door alle partijen te vertrouwen team van experts, de 'expert board'.
- Hoe deze 'expert board' er exact uit komt te zien moet verder worden onderzocht. Belangrijk is in ieder geval dat de board een onafhankelijke uitstraling heeft, dus dient het een combinatie te zijn van RWS'ers (RWS geeft immers het geld uit), branchevereniging(en) om ook hier de samenwerking te benadrukken en externen die met name belangrijke kennis of vaardigheden kunnen leveren die binnen RWS en de aannemerij niet voorhanden is. In ieder geval is er iemand nodig die een expert is op psycho-sociaal gedrag om de oprechtheid van de intenties te beoordelen, en iemand die goed is in mediation en/of coaching.
- De balans tussen RWS'ers, Bouwers en Kennisinstanties moet in de 'expert board' gelijk zijn, immers de neutraliteit moet gewaarborgd zijn!
- De 'expert board' beoordeelt de 'match' op samenwerking tussen het projectteam DOEN en het beoogde projectteam, in de vorm van een mondeling assessment gedurende een halve dag per kandidaat op basis van het ingediende plan. Hierbij wordt niet alleen het team van de kandidaat getoetst, maar ook het team van RWS. Het kan dus ook zijn dat de samenwerkingsmatch tussen het team van de kandidaat en het team van RWS ongeschikt wordt geacht door de samenstelling van het RWS-team. Dit mag geen reden zijn de kandidaat af te wijzen. Als dit team uiteindelijk de opdracht wordt gegund zal er dus een verandering moeten plaatsvinden in het RWS-team.
- Voor wat betreft beoordelingscriteria kan worden gedacht aan:
  - o Intrinsieke vaardigheden in samenwerken van de kandidaten op individueel niveau: de persoon is goed in samenwerken in algemene zin. Dit is te beoordelen op basis van bijvoorbeeld:
    - ◆ Mate van assertiviteit en overtuigingskracht
    - ◆ Mate van empathie en sensitiviteit
    - ◆ Mate van conceptuele flexibiliteit
    - ◆ De oprechtheid om zelf graag mee te willen doen en dit gedurende een langere periode te blijven doen

o Match tussen kandidaten en projectteam: de persoon is goed in samenwerken met dit specifieke team (zowel die van RWS als zijn collega-kandidaten van zijn eigen bedrijf) en vice versa. Noot hierbij: net als bij de overige criteria - maar voor deze is het belangrijk dit hier nog even te benadrukken - wordt de match niet door het projectteam DOEN zelf beoordeeld, maar door de board! Dit is te beoordelen op bijvoorbeeld:

- ◆ De mate waarin het team elkaar aanvult op gebied van karaktereigenschappen
  - ◆ De mate waarin het team elkaar kan opstuwen in enthousiasme
  - ◆ De mate waarin het team conflict oplossend kan zijn
  - ◆ De mate waarin de kandidaat bereid is om het teambelang voor het individuele belang te laten prevaleren
- De 'expert board' blijft gedurende de hele verdere uitvoer van het project betrokken als handhaver van de samenwerking. Let op: dat is dus tot en met de overdracht naar de beheerder! De board ziet er gedurende die tijd op toe dat zowel vanuit de opdrachtnemer als opdrachtgever de intenties uit de samenwerkingsovereenkomst worden waargemaakt. Dit doet het niet in de geest van een scheidsrechter, maar veeleer als mediator.
  - Mocht het zich voordoen dat er een projectteamlid tijdens de looptijd van het project vervangen moet worden (of dat nu bij de aannemer is of bij RWS) doet de 'expert board' een intake en bepaalt of deze persoon inderdaad passend is om de samenwerking in het team goed te kunnen voortzetten, waarbij op dezelfde criteria wordt getoetst als bij de selectie.
  - Indien er zaken in de samenwerkingsovereenkomst staan die gedurende de looptijd van het project (dus na gunning) aanpassing behoeven dan is dat mogelijk, waarbij dat in gezamenlijkheid moet worden besloten. Gedacht kan worden aan een beperkte overeenkomst, waaraan tijdens Projectenoverleg (bouwvergadering) onderdelen aan toegevoegd kunnen worden. Een aandachtspunt is hoe de financiële gevolgen beheerst worden en dat de wijzigingen niet tornen aan de punten waarop tijdens de aanbesteding op geselecteerd is.

Deze selectiemethode en beoordelingscriteria worden verder uitgewerkt in het I&B document met specifieke aandacht voor de objectiviteit. De drie partijen die het best scoren gaan door naar fase 3, de overige 4 gegadigden vallen af zonder een vergoeding van kosten (zie kopje 4.4. Vergoeding tenderkosten).

### **Fase 3: Van 3 naar 1 gegadigde "maximale klantwaarde"**

Doorlooptijd: 4 weken excl. bezwaartermijn

Inspanning per gegadigde: 3 weken (voeren gesprekken, opstellen documentatie)

Inspanning RWS: 2 weken (voeren gesprekken, beoordelen documenten)

#### Tender Follow-up (TFU)

Deze fase wordt gestart met een TFU, in dezelfde stijl als de TSU uit fase 2. In deze fase zijn echter ook de vertegenwoordigers van de klant van het project aanwezig. De TFU staat in het teken om de klant onderdeel te maken van de samenwerking en ook om begrip en draagvlak voor het vervolgtraject te bouwen bij alle betrokkenen. Ook in deze fase geldt dat er aandacht moet zijn voor het uiteindelijke afvallen van 2 partijen en de acceptatie daarvan bij de gegadigden.

#### Selectie voor 'maximale klantwaarde'

Voor het realiseren van maximale klantwaarde is het van belang dat de marktpartij de klantbehoefte kan doorgronden, deze kan vertalen in een concrete aanbieding en deze aanbieding kan waarmaken. In fase 3 van het inkooptraject gaan we op zoek naar de partij die dit het beste kan. De beoordelingscore in fase 2 weegt niet mee in de beoordeling in fase 3. Reden hiervoor is dat het realiseren van maximale klantwaarde (het doel) belangrijker is dan optimale samenwerking (het middel). Het is niet wenselijk dat een partij die minder goed is in klantwaarde maar wel fantastisch in samenwerking de opdracht wint.

Elke gegadigde wordt uitgenodigd om voor een vraaggesprek met de klant van Project DOEN. Zoals beschreven in het hoofdstuk 'Context van de inkoop' wordt onze primaire klant, de belastingbetaler, voor dit project vertegenwoordigd door twee personen. Dit zijn respectievelijk de directeur netwerkmanagement als interne, betalende opdrachtgever en de beheerder bij district Noord van RWS Midden-Nederland. Elke gegadigde levert voor het vraaggesprek sleutelpersonen die, als de partij de opdracht wint, ook onderdeel zijn van het projectteam tijdens de uitvoering van het werk. De gegadigde stelt vragen aan de klant om zich te verdiepen in

de behoeften van de klant en om de vraag achter de vraag te doorgronden. De gesprekken door de drie gegadigden vinden op dezelfde dag maar los van elkaar plaats. Elke partij kan op zijn eigen manier de klant bevragen en zo de voor hem relevante informatie verkrijgen. De rol van het projectteam DOEN is om het proces tussen de gegadigden en de klant te faciliteren en te bewaken dat dit objectief, transparant en non-discriminatoir verloopt. Zo is het van groot belang dat de gesprekken strikt onafhankelijk van elkaar zijn en elkaar niet beïnvloeden. Er moet scherp op worden gelet dat de informatie die de ene gegadigde heeft verkregen door een bepaalde vraag te stellen of idee te opperen niet wordt doorgegeven aan andere gegadigden zonder dat deze een soortgelijke vraag hebben gesteld. Om te voorkomen dat de klant in het laatste gesprek een stuk meer weet en dus kan vertellen dan tijdens het eerste gesprek, kiezen we voor een carrousel als werkvorm: elke gegadigde mag om de beurt binnenkomen om een vraag stellen (of vijf minuten lang vragen stellen?). De totale vraagtijd per gegadigde is 30 minuten.

Naast input vanuit de klant is het ook van belang dat er door het projectteam DOEN expertise op het gebied van inkoop, techniek, omgevingsmanagement en projectbeheersing wordt ingebracht. Er dient nader te worden uitgewerkt of dit in hetzelfde vraaggesprek plaatsvindt of op een andere manier wordt georganiseerd.

Bovenstaande vraagt een uitdagende balans tussen openheid en geheimhouding van de OG. Hiervoor zal tijdens de TFU en briefing voor de gesprekken uitgebreid aandacht moeten zijn.

Na het voeren van het vraaggesprek met de klant dienen de gegadigden twee documenten aan te leveren:

- hun interpretatie van de klantbehoefte (max. 4 A4). Let op: dit is een beschrijving van het 'probleem' van de klant in de eigen woorden van de gegadigde, géén beschrijving van de 'oplossing'!
- prestatieonderbouwing plus eventueel een project-specifieke invulling (5 A4) waaruit blijkt in hoeverre de gegadigde de juiste expertise en vaardigheden in huis denkt te hebben om de klantbehoefte in te vullen. Hierbij is ook van belang dat de gegadigde inzicht toont in de risico's en kansen die deze klantbehoefte met zich mee brengt. Dit onderdeel is van belang om te borgen dat de beloften daadwerkelijk worden waargemaakt tijdens de uitvoering.
- beknopt plan van aanpak voor fase 4 van het inkoopproces. Onderwerpen die in ieder geval aan bod moeten komen: Hoe gaat de gegadigde er samen met het projectteam van RWS voor zorgen dat het ontwerp optimaal invulling geeft aan de behoeften van de (vertegenwoordigers van de) klant en de stakeholders? Hoe gaat de gegadigde een prijs overeenkomen conform het principe 'eerlijk geld voor eerlijk werk'?

Criteria	Beoordeling door
In hoeverre voelde de klant zich begrepen tijdens het vraaggesprek?	De klant
In hoeverre stelden de gegadigden zinvolle vragen tijdens het vraaggesprek?	Het projectteam van RWS
In hoeverre herkent de klant zichzelf in de beschreven interpretatie van de klantbehoefte?	De klant
In hoeverre zijn de beschreven prestatieonderbouwing en het plan van aanpak overtuigend?	Het projectteam van RWS

Tabel 2: Beoordelingscriteria

De beoordelingscriteria zijn nu nog vaag en worden nader uitgewerkt in het I&B-document, met nadrukkelijke aandacht voor objectiviteit. Het resultaat is een ranking van de gegadigden (1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup>) waarbij de best scorende partij door gaat naar fase 4. De overige 2 gegadigden vallen af zonder een vergoeding van kosten (zie kopje 4.4. Vergoeding tenderkosten).

#### Waarom nog geen oplossingen?

Er is bewust voor gekozen om in deze fase te focussen op welke partij de klantbehoefte het best heeft weten te doorgronden en het beste in staat is om deze te vertalen en waar te maken. We vragen dus niet om de vertaling al te maken, we vragen niet om een aanbieding met (technische) oplossingen. Hier zijn een aantal redenen voor die ook zijn beschreven in het hoofdstuk 'Context van de inkoop'. Hieronder nog even een beknopte toelichting. Ten eerste is er in dit project geen sprake van een complexe technische opgave. Partijen die voldoen aan de geschiktheidseisen zullen voldoende in staat zijn om het werk technisch gezien goed uit te voeren. Marktpartijen kunnen zich dus vooral onderscheiden op procesmatig vlak, de manier van omgaan met

de klant en het projectteam van RWS en in mindere mate in de technische oplossing. Ten tweede willen we niet dat de aanbieder onder grote tijdsdruk tot stand komt met het risico op onrealistische voorstellen. Ten derde willen we transactiekosten drukken door niet drie partijen een oplossing te laten uitwerken. Ten vierde willen we dat de oplossing in een iteratief proces samen met de klant en stakeholders tot stand komt om de oplossing zo optimaal te laten aansluiten op hun behoeften. Ten vijfde willen we de kwaliteit en de prijs van de aanbieder niet onder concurrentie tot stand laten komen. Het gunnen van een opdracht met concurrentie op prijs en kwaliteit creëert een stimulans om zoveel mogelijk kwaliteit in een zo laag mogelijke prijs te vatten. Hierbij balanceert de aanbieder op de grens van wat mogelijk is, waardoor bij een kleine tegenslag of wijziging de balans wordt verstoord en geschillen (in plaats van samenwerking), verspilling (in plaats van efficiëntie) en afname van kwaliteit (in plaats van maximale klantwaarde) op de loer liggen. Al deze effecten belemmeren het bereiken van 'eerlijk geld voor eerlijk werk'.

#### Waarom nog geen vraaggesprek met de stakeholders?

Ten eerste hebben de stakeholders zelf aangegeven geen interesse te hebben in gesprekken met meerdere marktpartijen. Zij worden liever betrokken indien duidelijk is welke partij de opdracht gaat uitvoeren, dus in fase 4. Ten tweede draagt het bij aan de beperking van tenderkosten. Ten derde is de beoordeling in deze fase vooral gericht op de skills van de gegadigden. Dit kan voldoende op basis van één gesprek. Tot slot is de behoefte van de primaire klant het belangrijkste in het bereiken van maximale klantwaarde. Het is dus gerechtvaardigd om de gegadigden hiermee te laten beginnen en pas in fase 4, als er slechts 1 gegadigde over is, de gesprekken met stakeholders aan te gaan.

#### Volgorde fase 2 en 3

Deze fase van selectie op samenwerking wordt eerder uitgevoerd dan de selectie op klantwaarde omdat de laatstgenoemde fase meer inspanning vraagt van de gegadigden. Bovendien bevat fase 3 gesprekken met de vertegenwoordigers van de klant, die hebben aangegeven dat de beschikbare capaciteit beperkt is. De gekozen volgorde van fase 2 en 3 draagt dus bij aan het beperken van de transactiekosten voor zowel de gegadigden als de klant. Tijdens de evaluatie van de aanbesteding zal onder andere worden getoetst of deze verwachting klopte. Om te voorkomen dat de partijen die doorgaan naar fase 3 niet goed zijn in het realiseren van klantwaarde zijn er twee zaken ingericht: de geschiktheidseisen voorkomen dat er partijen meedoen die niet in staat zijn om het werk uit te voeren (dit is overigens een laag risico gezien de 'simpele' technische aard van het werk) en in fase 2 zullen ook skills worden getoetst die nodig zijn om klantbehoeften te doorgronden.

#### **Fase 4: Scope- en prijsvorming "eerlijk geld voor eerlijk werk"**

Doorlooptijd: 3-4 maanden excl. bezwaartermijn

Inspanning gegadigde: 3-4 maanden

Inspanning RWS: 3-4 maanden

Deze fase start met de gegadigde die het hoogst heeft gescoord in fase 3. Het is tevens de start van een intensieve, gelijkwaardige samenwerking met het projectteam van RWS. Het plan van aanpak dat de gegadigde in fase 3 heeft geschreven vormt de basis. In fase 4 voeren de gegadigde en het projectteam van RWS gesprekken met de klant en de stakeholders. De klant wordt weer vertegenwoordigd door de directeur netwerkmanagement als betalende interne opdrachtgever en de beheerder bij district Noord van RWS Midden-Nederland. De stakeholders zijn de omgevingspartijen als provincies en gemeenten. In deze gesprekken worden voor-, nadelen en consequenties van verschillende (technische) oplossingsrichtingen verkend die invulling geven aan hun behoeften. Ook wordt gezamenlijk bepaald welke behoeften wel of niet ingevuld worden. Hiervoor kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van een trade-off matrix waarin het invullen van een bepaalde behoefte wordt afgezet tegen de kosten die dit mee zich meebrengt. Zo worden klant en stakeholders in staat gesteld om de voor hen gewenste prijs/kwaliteit verhouding te kiezen. Dit betekent niet de allerlaagste prijs, niet de allerhoogste kwaliteit maar een realistisch optimum hierin. Belangrijke notie hierbij is dat indien de stakeholders een behoefte hebben die geen Rijksbelang dient, maar puur een regionaal belang, en dit extra kosten met zich meebrengt, zij zelf de middelen ter beschikking moeten stellen om dit belang in te vullen. Het geld van de belastingbetaler is bedoeld om Rijksbelangen te dienen en niet om lokale regionale wensen in te vullen. Desalniettemin is het ongewenst om mogelijkheden voor meerwaardecreatie voor de omgeving per definitie te laten liggen. Daarom biedt Project DOEN omgevingspartijen de mogelijkheid om middelen ter beschikking te stellen om deze meerwaarde te laten realiseren door Rijkswaterstaat en de marktpartij die het werk gaat uitvoeren. Uiteraard dient dit wel naar

redelijkheid in te passen zijn in de bestaande projectscope en gebeurt dit alleen indien akkoord door de interne opdrachtgever van het project bij RWS Midden-Nederland.

Het projectteam van RWS en de gegadigde werken dit samen uit tot de definitieve contractscope. Deze scope valt binnen de omschrijving van het werk zoals deze bij de start van fase 1 is gepubliceerd. Deze scope wordt vastgelegd in de definitieve versie van het contract.

Vervolgens werkt de gegadigde het ontwerp uit tot op VO-niveau. De laatste gegadigde krijgt voldoende tijd om zich te verdiepen in de materie en een realistische aanbieding te doen. Dit verkleint de kans op tegenvallers in de uitvoering voor alle partijen: het projectteam van RWS, de klant, de stakeholders en de marktpartij zelf.

#### Afspraken over risico's en kansen

Ook komen RWS en de gegadigden gezamenlijk een risicoverdeling overeen. Dat kan betekenen een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheid van RWS en de aannemer, maar er kan ook voor worden gekozen om risico's gezamenlijk te dragen. Doel is een best-for-project risicoverdeling of eigenlijk best-for-customer. Het is nadrukkelijk niet te bedoeling dat de gegadigde risico's naar zich toe trekt waarvan hij niet degene is die deze het beste kan beheersen. Dus niet: hoe meer risico's de opdrachtnemer op zich neemt, hoe beter.

Het idee nu is om gezamenlijk van beide kanten de risico's in kaart te brengen en dit samen door te spreken. Dan vervolgens gezamenlijk de risico's te kwantificeren in combinatie met het bepalen van wie het best in staat is om welke risico's te beheersen of hoe de partijen elkaar kunnen helpen bij de beheersing van de risico's. Zo ontstaat er een verdeling van de voorziene risico's en eventuele beheersmaatregelen. Voor onvoorzien onvoorzien risico's worden ook afspraken gemaakt over hoe ermee om te gaan. Niet alleen wat betreft de financiering (te denken valt aan een gezamenlijke risicopot met een 60/40 verdeling als extra financiële prikkel voor de aannemer), maar ook wat betreft de samenwerking (hoe ga je met elkaar om bij onverwachte gebeurtenissen?).

#### Wordt de aanbieding zonder concurrentie op prijs niet onnodig duur?

Een belangrijke notie is de volgende: de prijs van de aanbieding is niet relevant. Althans, niet voor de klant. Waar het de klant (de belastingbetaler) wel om gaat zijn de totale kosten plus wat hij daarvoor heeft gekregen aan het eind van het project. Pas dan kan de doelmatigheid van het project worden beoordeeld.

De verwachting is dat de renovatie van de Nijkerkerbrug aan het eind van het project niet duurder is dan wat het had gekost als het op een traditionele manier was aanbesteed en uitgevoerd. De crux zit hem hier in de toevoeging 'aan het eind van het project'. We verwachten dat het inkoopproces zoals voorgesteld in dit inkoopplan ertoe leidt dat er een realistische aanbieding wordt gedaan. Hierdoor zou het verschil tussen de prijs van de aanbieding en de prijs die aan het eind van het project aan de aannemer is uitgegeven (inclusief alle wijzigingen, etc.) kleiner moeten zijn dan bij de inzet van een aanbestedingsmethode met concurrentie op prijs. Dit laatste stimuleert marktpartijen immers om onrealistisch scherp in te schrijven met alle bijkomende kosten tijdens de uitvoering als gevolg. Een realistische aanbieding verbetert dus de voorspellende waarde van die aanbieding voor de totale kosten aan het eind van het project. Dit is wel degelijk in het belang van de klant omdat hij aan de voorkant dan beter weet hoeveel iets kost en zodoende beter prijs/kwaliteit-afwegingen kan maken.

De aanbiedingsprijs omvat de prijs van de scope plus de beprijzing van de risico's waar de gegadigde de verantwoordelijkheid voor gaat dragen. Om ervoor te zorgen dat de aanbiedingsprijs realistisch is en niet te duur of te goedkoop richten we een aantal zaken in. De aanbieding komt tot stand in afstemming met de klant zodat alleen die scope en kwaliteit wordt geboden die de klant wil hebben. Dit voorkomt ongewenste gouden randjes. Vervolgens wordt het ontwerp getoetst door techniek op overmatig vet op de botten en wordt de prijs getoetst door een kostendeskundige door te werken met een open begroting. De beoordeling van de prijs gebeurt op basis van het principe 'eerlijk geld voor eerlijk werk'. Dit betekent dat de gegadigde zeker wel geld mag verdienen aan de opdracht, maar er geen exorbitante bedragen berekend mogen worden en geen overbodige posten mogen worden opgevoerd. Het is aan RWS om in de beoordeling realistisch te zijn in de toetsing en de gegadigde niet uit te knippen. De kostendeskundige beoordeelt de open begroting op basis van zijn ervaringskennis. Er is bewust niet voor gekozen om een schaduwraming te laten maken omdat dit of uitgaat van het referentieontwerp (wat anders is dan het ontwerp van de aanbieder en dus appels met peren vergelijken is) of uitgaat van een raming van precies hetzelfde ontwerp als die van aanbieder (wat betekent dat we het werk van de aannemer over doen en dus verspilling is). Indien de kostendeskundige en het projectteam dit nodig achten volgt er een gesprek tussen het projectteam, de kostendeskundige en de gegadigde waarin de raming zal worden doorgesproken. Dat kan ertoe leiden dat de gegadigden zijn ontwerp en/of prijs aanpast.



Het kan ook zijn de prijs realistisch is, maar dat de aanbidding duurder is dan de klant had verwacht. In dat geval maakt de klant zelf te afweging of hij zijn beschikbare budget ophoogt of kiest voor een versoering in de aanbidding waardoor deze wel binnen zijn budget past.

Het ontwerp moet zo ver zijn uitgewerkt dat het mogelijk is om de prijs van de aanbidding te toetsen met het open begroting principe. Dat wil zeggen dat er meer moet staan dan alleen een prijs per vierkante meter brug. We willen ook zien welke materialen, welk bouwproces, etc. Met de vertegenwoordigers van de brancheverenigingen is overeengekomen dat een VO-niveau voldoende is hiervoor. De open begroting methode wordt nader uitgewerkt in het aanbestedingsdossier, waaronder het antwoord op de vraag hoe om te gaan met het percentage WRAK ( winst, risico, algemene kosten).

#### Contract en gunning

De scope, de risicoverdeling, de bijbehorende prijs, de manier van betalen, de manier van contractbeheersing, de samenwerkingsafspraken (houding en gedrag!), etc. worden gezamenlijk vastgelegd in een contract. Het contract wordt dus samen opgesteld. De vorm van het contract dient nog nader te worden bepaald. Een idee is om het gesprek tussen het projectteam van DOEN en de gegadigde over de inhoud van het contract vast te leggen op film. Dit zou een deel van het contract kunnen vormen. Voordeel is dat dit een stuk minder vatbaar is voor interpretatieverschillen dan een droog stuk tekst. Een andere optie is om, indien beide partijen hier behoefte aan hebben, een considerance op te stellen. Wat betreft de voorwaarden maken we in principe gebruik van UAV-GC. De komende tijd zal nader worden uitgewerkt of daar bepalingen aan dienen te worden toegevoegd of juist weggelaten voor ons project. Belangrijke notie is nog wel dat UAV-GC bepaalde associaties oproept die niet 'kloppen' bij Project DOEN. Enerzijds een mooie kans om te laten zien dat UAV-GC op zichzelf geen belemmering is voor goede samenwerking, anderzijds kan het ook interessant zijn om eens met andere contractvoorwaarden te werken. Hier dient op korte termijn een definitief besluit over te worden genomen.

Optie: in dit stadium een claimscan uitvoeren op het contract.

Het project wordt gegund als de gegadigde en RWS het eens zijn over de scope, de risicoverdeling, de daarbij behorende prijs en het opgestelde contract. Indien het niet lukt om deze zaken overeen te komen op basis van 'eerlijk geld voor eerlijk werk', dan zal de gegadigde alsnog afvallen en zal de partij die als 2e had gescoord in fase 3 worden gevraagd voor fase 4. Er wordt geen vergoeding van de gemaakte kosten gegeven (zie kopje 4.4. Vergoeding tenderkosten).

Optie: gegadigde een projectbesluit laten indienen aan het einde van fase 4 waarin staat hoe zijn proces eruit ziet en welke vergunningen e.d. daarvoor nodig zijn. Kunnen we dan meteen gebruiken voor gunningsbesluit en voor het aanvragen van de vergunning om de primaire waterkering te raken.

### **4.3 Bezwaartermijnen**

Gedurende procedure zijn er verschillende momenten waarop gegadigden afvallen. Deze gegadigden hebben het recht om binnen een redelijke termijn bezwaar te maken. Het inpassen van deze bezwaartermijn is een balans tussen dit recht van gegadigden die afvallen, en het geld en de tijd die het kost als bij ieder selectiemoment de aanbesteding stil ligt voor de bezwaartermijn. Daarnaast is het voor het project van groot belang dat iedere afvaller begrijpt waarom hij is afgefallen. Dit wordt binnen deze aanbesteding als volgt aangepakt:

Na fase 1 en 2 volgt een korte periode (+- 7 kalenderdagen) waarbinnen partijen beroep kunnen aantekenen. In dezelfde periode wordt in een 1 op 1 gesprek terugkoppeling gegeven aan alle partijen, zowel de partijen die afvallen als de partijen die doorgaan. In dit gesprek wordt ook expliciet besproken of de afgefallen gegadigde bezwaar wil maken. Indien dit het geval is stoppen we (tijdelijk) met de procedure. Indien er geen bezwaar wordt aangetekend, gaat de aanbesteding na deze week door met de partijen die wel geselecteerd zijn. Na fase 3 volgt een stand still periode van 20 kalenderdagen. Indien we er in fase 4 niet uitkomen met de geselecteerde partij en we het besluit nemen om terug te vallen op de eerste afvaller, dan volgt na dat besluit weer een stand still periode van 20 kalenderdagen.

Partijen kunnen beroep aantekenen bij de rechter. Tijdens de Tender Start-up en Follow-up zal er aandacht zijn voor dit onderwerp en zal ook worden gevraagd om de intentie van de partijen om bij deze nieuwe manier van

aanbesteden die het gezamenlijk belang dient van betere onderlinge samenwerking om slechts bij grote bezwaren in beroep te gaan.

#### 4.4 Vergoeding tenderkosten

Gedurende de hele aanbestedingsprocedure wordt er geen vergoeding van de tender- en/of ontwerpkosten worden uitgekeerd. Dit heeft een aantal redenen die per fase verschillend is:

- Fase 1: deze fase vraagt minimale inspanning van gegadigden, een vergoeding is daarom niet noodzakelijk.
- Fase 2 en 3: in deze fases wordt gepoogd de inspanning die van gegadigden wordt gevraagd zo klein mogelijk te houden. Echter wordt van gegadigden wel verwacht dat een passende inspanning wordt gedaan, om zo echt tot de juiste partij te komen. Om te voorkomen dat partijen enkel deelnemen om de ontwerpvergoeding/vergoeding tenderkosten op te strijken (een ongewenste situatie voor zowel alle gegadigden als voor aanbesteder) worden in deze fases geen ontwerpvergoedingen uitgekeerd. Er wordt in deze fases uitdrukkelijk gezorgd dat de gevraagde inspanning van de gegadigden proportioneel is aan het werk dat wordt aanbesteed.
- Fase 4: In deze fase is het doel dat de laatste gegadigde en RWS samen tot een eerlijke prijs voor eerlijk werk komen. Indien deze overeenkomst gesloten wordt, zullen de ontwerpkosten en overige gemaakte kosten conform de aanbieding worden vergoed. Echter, mochten partijen er onderling niet uitkomen, dan zal er voor het werk van de gegadigde die in deze fase afvalt geen vergoeding worden betaald. Anderzijds blijft daarmee het werk dat de gegadigde heeft gedaan intellectueel eigendom van deze gegadigde. Dit biedt beide partijen de maximale incentive om eruit te komen met elkaar aangezien een besluit om niet met elkaar door te gaan ertoe leidt dat beide partijen er financieel bij inschieten.

## 5 Kansen en risico's

### Risico's met betrekking tot de scope van de uitvraag aan de markt

Dit stuk bevindt zich in een apart, intern document. We hebben het bewust uit dit inkoopplan gelaten, omdat het aanbestedingsgevoelige informatie betreft. Het hoofdstuk is dus niet in samenwerking met de brancheverenigingen tot stand gekomen en zal niet openbaar worden gemaakt.

### Afspraken tussen RWS en marktpartij met betrekking tot risico's en kansen

Zie hiervoor de beschrijving van Fase 4: Scope- en prijsvorming "eerlijk geld voor eerlijk werk".

### Belangrijkste risico's met betrekking tot het inkoopproces

Risico	Beheersmaatregel
Laatste gegadigde blijkt aan het eind van fase 4 geen goede prijs-kwaliteit verhouding te kunnen bieden	Gegadigden stellen in fase 3 een plan van aanpak op voor o.a. prijsvorming
Onduidelijkheid over andere manier van aanbesteden	Tender Start-up en Follow-up waarin proces wordt toegelicht en ruimte is voor vragen
Geen draagvlak voor andere manier van aanbesteden	Totstandkoming in samenwerking met losse marktpartijen, brancheverenigingen en deskundigen uit de cirkel van kritiek en inspiratie
Objectiviteit van beoordeling onvoldoende	Extra aandacht voor bij uitwerking in het I&B-document. Opstellen breakdown van beoordelingscriteria en beoordelingsprotocol.
Ontbreken van prikkel voor laatste gegadigde om RWS mee te laten profiteren van optimalisatiekansen die kosten besparen.	Onderzoeken of dit valt mee te nemen in de beoordeling van fase 3 of hier een andere soort prikkel voor inbouwen in fase 4.
Gegadigden en projectteam van RWS vallen door de druk in het aanbestedingsproces terug in 'oud gedrag'	Selectie op samenwerking filtert dit soort teams eruit. Inrichten onafhankelijke spiegel voor team van RWS?
De gesprekken met de klant en de stakeholders over klantbehoeften leveren niets op	Nu al voorbereidingen getroffen om te zorgen dat zij gesteld staan. Dit wordt gecontinueerd.

## 6 Prijs

### Financiële omvang scope van de uitvraag aan de markt

Dit stuk bevindt zich in een apart, intern document. We hebben het bewust uit dit inkoopplan gelaten, omdat het aanbestedingsgevoelige informatie betreft. Het stuk is dus niet in samenwerking met de brancheverenigingen tot stand gekomen en zal niet openbaar worden gemaakt.

De prijs van de contractscope is mede-afhankelijk van de uitkomsten van de gesprekken met klant en stakeholders en van de gekozen risicoverdeling.

### Hoe en wanneer komt de prijs tot stand?

Zie hiervoor de beschrijving van Fase 4: Scope- en prijsvorming “eerlijk geld voor eerlijk werk”.

Idee over wel/niet werken met extra financiële prikkels voor aannemer tijdens uitvoering van werk:

<https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFJc> In een notendop: bij werk dat denkwerk en creativiteit vereist, leidt extra beloning tot lagere performance. Speelt geld dan helemaal geen rol? Jawel. Als je medewerkers niet genoeg betaald, zijn ze niet gemotiveerd. Je moet genoeg betalen om ervoor te zorgen dat het issue van tafel is. Zodat mensen zich niet druk hoeven te maken over geld en ze hun aandacht kunnen richten op het werk. Wat maakt dan wel dat mensen het leuk vinden om hoge prestaties te leveren? Drie dingen: autonomy, mastery en purpose. Kortom: als we een nette prijs betalen, heeft het verder geen zin om extra beloningen toe te voegen. We kunnen het dan beter gaan zoeken in het versterken van de aannemers autonomie, de mogelijkheid om zich te ontwikkelen in het werk en het hebben van een zinvol doel waar we samen aan werken.

## 7 Planning

Volgt.

## 8 Kwaliteitsborging

Project DOEN heeft bij de totstandkoming van dit inkoopplan gestreefd naar ‘in 1 keer goed’. Daartoe hebben we intensief samengewerkt met marktpartijen (zie kopje: Totstandkoming) en deskundigen van zowel binnen als buiten RWS, de Cirkel van Kritiek en Inspiratie. Vooraf is met de directeuren Inkoop en Contractmanagement van GPO en PPO afgestemd wie dienen te worden betrokken om de kwaliteit te borgen. Conform deze afspraak heeft Project DOEN het plan onder andere laten toetsen door deskundigen van ICG en is er geen gebruik gemaakt van toetsing door de tenderboard of KAd. Dit inkoopplan zal worden vastgesteld door Roger Mol (directeur Inkoop & Contractmanagement GPO) en Huub de Lange (als vervanger van Wim Anemaat, directeur Inkoop & Contractmanagement PPO).