



Project DOEN
*Hoe mooi zou het zijn als in
bouwprojecten de samenwerking
tussen opdrachtgevers en
marktpartijen zo goed is, dat de klant
altijd blij is met het eindresultaat en
er altijd sprake is van eerlijk geld
voor eerlijk werk?*

Evaluatieverslag aanbesteding Project DOEN

Een verslag om de geleerde lessen van Project DOEN te delen

Beste lezer,

Voor je ligt het evaluatieverslag van de aanbesteding van Project DOEN – Nijkerkerbrug van Rijkswaterstaat (RWS). In dit project hebben we een nieuwe manier van aanbesteden ontwikkeld en toegepast. Dit verslag geeft weer hoe dit traject is ervaren door de betrokken marktpartijen, de klant en onszelf. Het doel van dit verslag is om van te leren. Onze droom is dat niet alleen wijzelf, maar ook anderen met deze geleerde lessen aan de slag gaan om het gedachtegoed van DOEN en vooral de praktische uitvoering daarvan weer verder te verbeteren.

Input evaluatie

De resultaten zijn gebaseerd op verschillende bronnen:

- Enquêtes: 10 marktpartijen hebben een enquête ingevuld. Hieronder waren 8 partijen die hebben deelgenomen aan 1 of meerdere fases van de aanbesteding en 2 partijen die de stukken hebben gedownload van TenderNed maar zich niet hebben ingeschreven.
- Evaluatiegesprekken: met 4 marktpartijen zijn er individuele evaluatiegesprekken gevoerd.
- Terugkomdag: er heeft een plenaire evaluatieochtend plaatsgevonden waaraan de drie laatst overgebleven gegadigden, twee vertegenwoordigers van de brancheverenigingen die waren betrokken bij het voortraject en wijzelf (projectteam DOEN van RWS) hebben deelgenomen.
- Evaluatiesessie fase 4 met Combinatie NU, de marktpartij waar de opdracht aan is gegund.
- Interview met de klant van Project DOEN: Jos Vermaas, regisseur assetmanagement van regio Midden-Nederland van Rijkswaterstaat. De Nijkerkerbrug wordt door deze regio beheerd.

Wij hebben de input uit deze bronnen en de diverse meningen van de verschillende betrokkenen zo evenwichtig mogelijk weergegeven in dit verslag.

Aanbestedingsproces: samen met de markt ontwikkeld

Het aanbestedingsproces voor Project DOEN en daarmee de Nijkerkerbrug is samen met de markt ontwikkeld. Er heeft een openbare markt sessie genaamd 'Werkplaats DOEN' plaatsgevonden en zowel daarvoor als daarna is er samengewerkt met vertegenwoordigers vanuit verschillende brancheverenigingen: Bouwend Nederland, NL Ingenieurs, MKB Infra, Vereniging van Waterbouwers en Vereniging van Nederlandse Constructeurs. Meer informatie over het aanbestedingsproces en de totstandkoming ervan vind je in de [aanbestedingsleidraad](#).

Project DOEN?

Hoe mooi zou het zijn als in bouwprojecten de samenwerking tussen opdrachtgevers en marktpartijen zo goed is, dat de klant altijd blij is met het eindresultaat en er altijd sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk?

Project DOEN is een project waarin wordt geleerd hoe de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen in projecten verder kan worden verbeterd om bovenstaande te bereiken. Hiervoor mocht worden afgeweken van bestaande werkwijzen (werken vanuit de bedoeling), maar uiteraard niet van de wet. Het projectteam leerde en leert nog steeds door te DOEN, tijdens de renovatie van de Nijkerkerbrug. Project DOEN is een pilot in het kader van de Marktvisie.

Wil je meer weten over ons project en de reeds geleerde lessen? Kijk dan eens op:

www.projectdoen.nu.

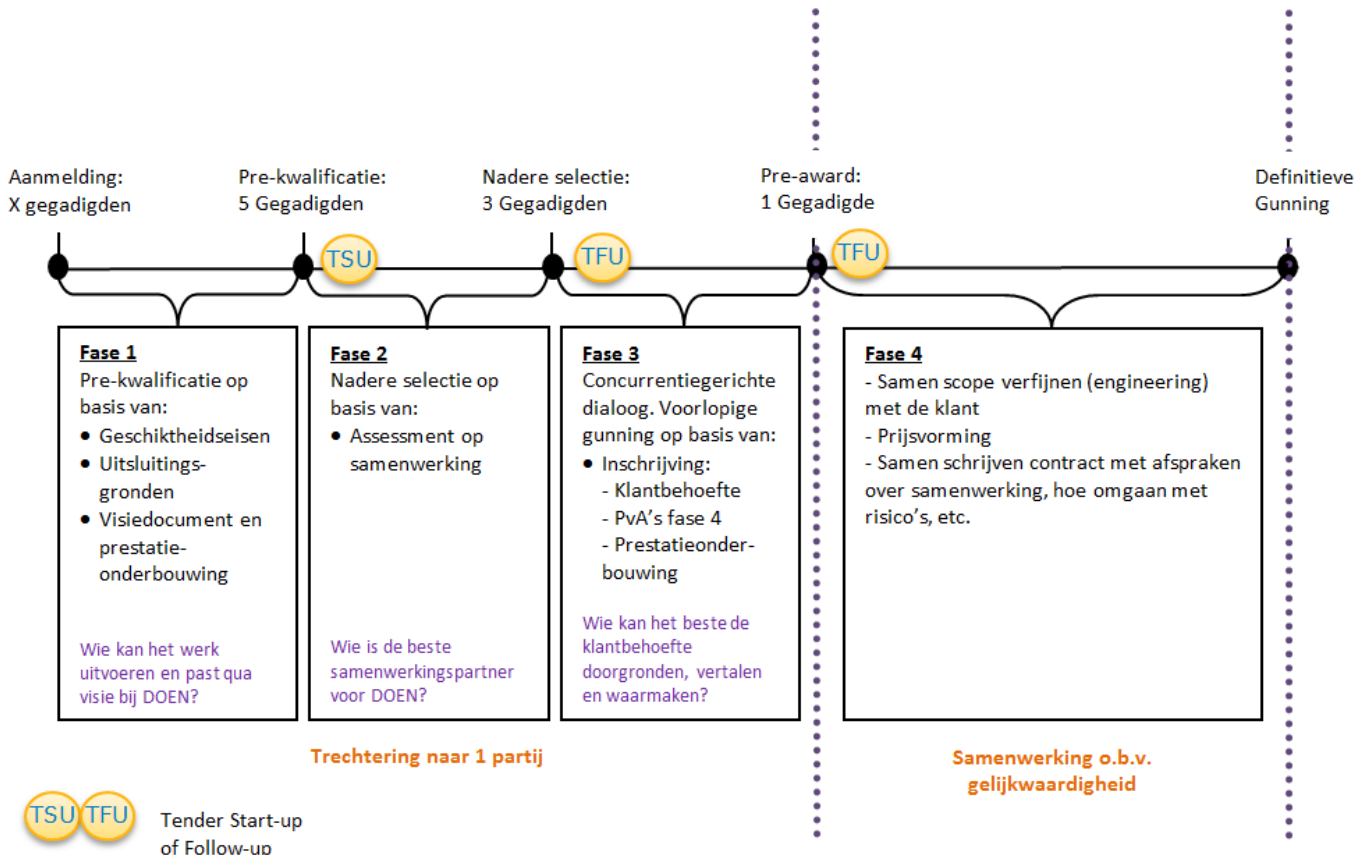
Heb je suggesties of wil je voor je eigen project gebruik maken van onze tips en heb je hulp nodig? Neem dan contact op met: Marlotte Koster (marlotte.koster@rws.nl, 06 2755 1176) of Machiel Galesloot (machiel.galesloot@rws.nl, 06 5138 9053).

Met vriendelijke groet,

Projectteam DOEN
Rijkswaterstaat

Inhoudsopgave en leeswijzer

In dit verslag worden de vier fases van de aanbesteding ieder in een apart hoofdstuk behandeld. Daarnaast is er een hoofdstuk dat ingaat op algemene zaken en een hoofdstuk dat specifiek ingaat op de Tender Start- en Follow-ups. Visuele weergave aanbestedingsproces:



Inhoudsopgave

Aanbesteding - algemeen	p. 5
Aanbesteding fase 1 - Visiedocument	p. 8
Aanbesteding – Tender Start- en Follow-ups	p. 11
Aanbesteding fase 2 – Samenwerkingsassessment	p.13
Aanbesteding fase 3 – Dialoog en pre-award	p.16
Aanbesteding fase 4 – Eén-op-één-fase en gunning	p.20

Opbouw hoofdstukken

Ieder hoofdstuk bestaat uit onderstaande tekstblokken.

Doel

- Hierin staat het doel beschreven dat projectteam DOEN wilde bereiken met het betreffende onderdeel van de aanbesteding waar het hoofdstuk over gaat.

Hoe?

- Hierin staat beschreven hoe projectteam DOEN dit doel heeft geprobeerd te bereiken: wat hield het onderdeel van de aanbesteding concreet in?

Verwachtingen vooraf

- Hierin staan de verwachtingen benoemd die projectteam DOEN voorafgaand aan de aanbesteding had over het betreffende onderdeel.
- Achter elke verwachting is weergegeven in hoeverre de verwachting is uitgekomen. Deze score is gebaseerd op de bevindingen van alle deelnemers aan de evaluatie.
Legenda:
groen = uitgekomen
geel = deels of enigszins uitgekomen
rood = niet uitgekomen
nog onbekend = de verwachting heeft betrekking op de uitvoeringsfase. Er kan hier, in dit stadium van het project, nog geen conclusie over worden getrokken.
onbekend = tijdens de evaluatie is hierover geen informatie naar voren gekomen
n.v.t. = niet van toepassing, de specifieke situatie waar de verwachting over ging heeft zich niet voorgedaan.

De praktijk

- Weergave van de praktijkervaringen van alle deelnemers aan de evaluatie. Dit zijn:
 - 7 marktpartijen die hebben deelgenomen aan de aanbesteding, maar zijn afgefallen
 - Combinatie NU, de partij die de opdracht gegund heeft gekregen
 - twee vertegenwoordigers van de brancheverenigingen die in het voortraject waren betrokken bij de totstandkoming van de aanbesteding en tevens hebben deelgenomen aan de aanbesteding
 - de klant, Jos Vermaas, regisseur assetmanagement van regio Midden-Nederland van Rijkswaterstaat
 - 2 marktpartijen die de stukken hebben download van TenderNed, maar zich niet hebben aangemeld voor de aanbesteding
 - projectteam DOEN van RWS
- Uiteraard konden alle deelnemers alleen hun mening geven over de onderdelen van de aanbesteding waar zij zelf mee in aanraking zijn gekomen.
- De input uit deze bronnen en de diverse meningen van de verschillende betrokkenen is zo evenwichtig mogelijk weergegeven.
- Met 'gegadigden' worden de bij de evaluatie betrokken gegadigden bedoeld.
- Met 'de klant' wordt Jos Vermaas bedoeld.
- Soms wordt het blok afgesloten met een aantal overgebleven hypothesen. Dit zijn de verwachtingen waarvan pas in een later stadium in het project van kan worden bepaald of deze zijn uitgekomen. Projectteam NU DOEN gaat deze hypothesen monitoren tijdens de uitvoeringsfase van het project. Bevindingen hierover (en andere praktijkervaringen) worden gepubliceerd op www.projectdoen.nu.

Tips voor volgende projecten

- Hierin staan de tips die projectteam DOEN van RWS graag wil meegeven aan volgende bouw- en infraprojecten. De tips zijn gebaseerd op alle bevindingen in het blok 'De praktijk' en de wel/niet uitgekomen verwachtingen in het blok 'Verwachtingen vooraf'.

Aanbesteding – Algemeen

Doel

- Vinden van een partij voor de aanpak van de Nijkerkerbrug:
 - waarmee goed kan worden samengewerkt
 - om maximale waarde voor de klant te realiseren,
 - waarbij er sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk.

Hoe?

- Selecteren van de beste partner in plaats van de beste oplossing voor de Nijkerkerbrug. Vervolgens samen met deze partner werken aan de oplossing.
- Aanbestedingsproces met 4 fases.
- Fase 1 – van X (15) naar 5 gegadigden: geschiktheidseisen/uitsluitingsgronden, visiedocument met prestatieonderbouwing.
- Fase 2 – van 5 naar 3 gegadigden: samenwerkingssamenwerkingsassessment.
- Fase 3 – van 3 naar 1 gegadigden (voorlopige gunning): dialoog met projectteam en klant (regisseur assetmanagement Nijkerkerbrug van RWS) en plannen van aanpak voor fase 4.
- Fase 4- één-op-één-fase: samen ontwerpen in gesprek met klant, prijs bepalen, samen schrijven contract met afspraken over samenwerking, omgang met risico's.
- Prijs is geen criterium voor selectie beoogd opdrachtnemer.
- Technische oplossing Nijkerkerbrug is geen criterium voor selectie beoogd opdrachtnemer.
- In aanbestedingsleidraad veel aandacht besteden aan het uitleggen van het 'waarom' achter het project en het aanbestedingsproces.
- De beschrijving van de opdracht Nijkerkerbrug bestaat uit 6 pagina's met vooral foto's en het 'waarom' achter de opdracht.

Verwachtingen vooraf

- Logische volgorde van fases: voor een succesvol project moet je een goed proces hebben (fase 3). Voor een goed proces moet je een goede samenwerking hebben (fase 2). En voor een goede samenwerking moet je aansluitende visies hebben (fase 1). **geel**
- Fase 4 maakt het mogelijk om samen middels regelmatige afstemming met de klant (en specialisten bij RWS) tot een oplossing te komen die optimaal invulling geeft aan de klantbehoeften. **groen**
- Geen selectie op prijs voorkomt dit worst case scenario: prijs weegt mee in de beoordeling -> scherp ingeschreven prijs -> weinig buffer om tegenvallers op te vangen -> steeds discussie over wie het moet betalen -> geen optimale samenwerking -> verstoring uitvoeringsproces, verlies van kwaliteit, geen eerlijk geld voor eerlijk werk (twee kanten op). **nog onbekend**
- De technische aard van de opdracht Nijkerkerbrug maakt dat geschiktheidseisen voldoende zijn om te borgen dat de uiteindelijke opdrachtnemer technisch gesteld staat om klantwaarde te leveren. Er is geen selectie op techniek nodig. **groen**
- Het opnemen van het 'waarom' achter de keuzes in de aanbestedingsleidraad helpt gegadigden om te werken naar de bedoeling achter het project en het aanbestedingsproces. Ook helpt het om partijen die niet in het voortraject zijn betrokken van alle benodigde informatie te voorzien. **groen**
- De opdracht Nijkerkerbrug biedt voldoende informatie voor marktpartijen om af te wegen of het type werk voor hen interessant is. **groen**

Verwachtingen vooraf (vervolg)

- Deze aanbesteding trekt, naast partijen die zijn geïnteresseerd in de Nijkerkerbrug, ook partijen aan vanwege de DOEN-manier van werken. **groen**
- Het DOEN-gedachtegoed kun je op elk willekeurig ander project toepassen. De praktische werkwijze van dit project is een vertaling van het DOEN-gedachtegoed voor dit specifieke project en kan dus niet één-op-één worden geknipt en geplakt naar andere projecten. **groen**
- De uitvoering van de aanbesteding deed recht aan het DOEN-gedachtegoed. **geel**
- Meedoen aan de aanbesteding levert geleerde lessen op, ook voor gegadigden die uiteindelijk de opdracht niet winnen. **groen**

De praktijk

- De meningen over de fasering van de aanbesteding waren verdeeld. Sommige gegadigden vonden dat fase 1 en 2 of fase 2 en 3 hadden kunnen worden gecombineerd. Sommigen vonden dat fase 1 en 3 weg hadden kunnen worden gelaten. Meer informatie hierover vind je in het hoofdstuk van elke fase.
- De klant denkt met deze aanpak meer klantwaarde te krijgen.
- De aanbesteding heeft, ondanks het ontbreken van een selectie op techniek, een opdrachtnemer opgeleverd die technisch gesteld staat om de gewenste klantwaarde te leveren. Voor zover we kunnen beoordelen waren de geschiktheidseisen dus voldoende.
- Gegadigden die betrokken waren in het voortraject bleken geen voordeel te hebben ten opzichte van gegadigden die niet eerder waren betrokken. De maatregelen die zijn genomen om het level playing field te borgen waren dus voldoende.
- Twee partijen hadden wel de stukken gedownload van TenderNed maar hebben besloten niet in te schrijven omdat de scope van het werk niet aansluit op hun bedrijf. De opdracht was voldoende duidelijk geformuleerd dat partijen deze afweging aan de voorkant konden maken.
- Gegadigden geven deze voornaamste redenen voor hun interesse in Project DOEN:
 - Interesse in nieuwe aanbestedingsvorm/werkwijze (8x)
 - Het streven naar optimale samenwerking (7x)
 - DOEN-werkwijze past bij ambitie/medewerkers van het bedrijf (6x)
 - Uitgangspunten helder aan de voorkant, werken zonder gedoe in de uitvoering (5x)
 - Prijs is volgend (en niet leidend) op scope, gezamenlijke afspraken over samenwerking, risicoverdeling, etc. (4x)
 - Geloof in de toekomst van deze manier van werken (4x)
 - Interesse in de opdracht Nijkerkerbrug (3x)
 - Het gezamenlijke doel en oog voor wederzijdse belangen (3x)
 - Negatieve ervaringen uit het verleden (2x)
 - Leerproces meemaken, zien hoe het uitpakt in de praktijk (2x)
 - Mogelijkheid om klantwaarde creëren i.p.v. uitvoeren voorgeschreven oplossing geeft gelegenheid om je echt te onderscheiden (2x)(..x = aantal gegadigden dat dit punt heeft genoemd in evaluatie)
- 9 Gegadigden vinden dat het DOEN-gedachtegoed veel vaker of zelfs altijd zou moeten worden toegepast. 1 Gegadigde is hier minder voorstander van, omdat zijn organisatie hier niet op is ingericht.
- Meningen over op welk type projecten je de aanbestedingsvorm/werkwijze van DOEN vaker zou kunnen toepassen zijn verdeeld:
 - projecten met een grotere complexiteit en/of onduidelijke scope
 - kleine en middelgrote projecten of ingenieursdiensten
 - projecten waarbij de teams van OG en ON ervoor open staan
- Zowel RWS als veel gegadigden vinden het raadzaam om bij grote of technisch complexe projecten een selectie op inhoud in de aanbesteding te stoppen.

De praktijk (vervolg)

- Er wordt al verandering gesignaleerd naar aanleiding van initiatieven zoals deze: selecteren op houding en gedrag (bijvoorbeeld interne sollicitatie) wordt steeds meer gemeengoed. Er zijn voorbeelden bekend van projecten waarbij de werkwijze van DOEN is gekopieerd, maar dan zonder oog voor het achterliggende gedachtegoed. Hierdoor had de aanpak niet het gewenste effect. Het gedachtegoed zelf is dus veel belangrijker dan de uiteindelijke vorm waarin dit wordt gegoten. Al moet de vorm wel passen bij het gedachtegoed.
- De meeste gegadigden vinden dat de uitvoering van de aanbesteding recht deed aan het DOEN-gedachtegoed, al dan niet met uitzondering van fase 3. Eén vond het teveel gericht op samenwerking en één miste het aspect 'leren'.
- Genoemde nadelen van de uitvoering van de aanbesteding:
 - Tender en uitvoeringsorganisatie zijn losse onderdelen binnen de organisaties dus 1 team voor beide fasen kan/willen we maar 1 keer (1x)
 - Sommige mensen vinden de traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relatie juist "herkenbaar en handig" (1x)
 - Techniek en technische oplossing ondergeschikte rol in aanbesteding (2x) (..x = aantal gegadigden dat dit punt heeft genoemd in evaluatie)
- Diverse gegadigden hebben aangegeven dat zij zich anders gedragen naar aanleiding van o.a. deze aanbesteding en Project DOEN in het algemeen. Reacties gegadigden over wat zij hebben geleerd/meegenomen:
 - Het belang van samenwerking en dat RWS dat ook belangrijk vindt (5x)
 - Het concept 'werken vanuit de bedoeling', het stellen van de waarom-vraag (3x)
 - Meer de klant meenemen, doorvragen en toetsen of de oplossing goed aansluit op de behoefte (3x)
 - Focus op samenwerking toegenomen in bedrijf en apart ingenieursbureau opgericht dat is gericht op samenwerking en het delen van kennis (1x)
 - Meer inzicht verkregen in hoe vervallen in oud gedrag wordt voorkomen (1x)
 - Contract is niet heilig (1x)
 - Zelf gedachtegoed uitgedragen (1x)

Overgebleven hypothese:

- De verwachting is dat in ons project het verschil tussen de uiteindelijke prijs van het project (als het project klaar is) en de prijs die is afgegeven bij gunning, kleiner is dan bij projecten waar er sprake is geweest van concurrentie op de prijs. En dat als er wijzigingen zijn we beter snappen waar die vandaan komen en er dus minder discussie over hebben.

Tips voor volgende projecten

- Beschrijf in de aanbestedingsleidraad niet alleen de procedure, maar ook de redenen en bedoeling daarachter. Zo dwing je jezelf om bewust te beschouwen of de aanpak logisch volgt uit de bedoeling én geef je gegadigden de mogelijkheid om te werken naar die bedoeling. Ditzelfde geldt voor de beschrijving van de opdracht die je 'op de markt zet'.
- Pas het DOEN-gedachtegoed vooral toe in je project, maar ga niet de gebruikte aanbestedingsprocedure knippen en plakken. Weeg bewust af wat voor het slagen van jouw project belangrijk is en stem daar de invulling van het aanbestedingsproces op af. Bijvoorbeeld: bij projecten waarin nauwe samenwerking essentieel is, is het raadzaam om een samenwerkingsassessment toe te passen. Is jouw project technisch erg complex? Pas dan een beoordeling op inhoud toe. Etc. Maak hierbij gebruik van succesvolle selectiemethodes van andere projecten en hun ervaringen daarmee.
- Pas het DOEN-gedachtegoed alleen toe als je hier als geheel team achter staat en blij tegelijkertijd kritisch op dit gedachtegoed en de invulling ervan.

Aanbesteding fase 1 - Visiedocument

Doel

- Uit X(15) aanmeldingen 5 gegadigden selecteren voor deelname aan vervolg van de aanbesteding...
- die in staat zijn het type werk aan de Nijkerkerbrug uit te voeren
- en waarvan de visie van het bedrijf past bij de visie van Project DOEN.

Hoe?

- Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen.
- Visiedocument (max 4 pagina's) met prestatieonderbouwing (max 1 pagina).
- Kwalitatieve beoordeling door projectteam DOEN op basis van vooraf vastgestelde criteria.

Verwachtingen vooraf

- Aanbesteding ook toegankelijk voor MKB door 'ruime' geschiktheidseisen. **groen**
- Visiedocument stimuleert gegadigden om zich te verdiepen in het gedachtegoed van Project DOEN. RWS was hier al langer mee bezig en heeft het gedachtegoed zelf gevormd. Gegadigden moesten zich het gedachtegoed in een veel kortere tijd eigen maken en dit is best lastig. Het schrijven van het visiedocument helpt hen bij het maken van een inhaalslag om zich het gedachtegoed eigen te maken. **groen**
- Visiedocument laat zien in hoeverre gegadigden het DOEN-gedachtegoed doorgronden en een daarop aansluitende visie hebben. **groen**
- Prestatieonderbouwing ondersteunt het visiedocument omdat het laat zien of de gegadigde zijn visie kan waarmaken in de praktijk. **rood**
- Gegadigden ervaren meer invloed op selectie door selectie op basis van kwaliteitsdocumenten in plaats van loting. **groen**
- De vooraf vastgestelde beoordelingscriteria helpen om die gegadigden te selecteren die met hun een eigen, unieke visie het best aansluiten op Project DOEN. **geel**
- Tijd van 4 april tot 4 mei 2016 is voldoende voor schrijven documenten en invullen aanmeldingsformulieren. **geel**
- Lage tenderkosten bij RWS en gegadigden doordat er weinig informatie hoeft te worden verstrekt en gelezen en er geen omvangrijke rapporten worden gevraagd en beoordeeld. **geel**

De praktijk

- In totaal hebben 15 partijen zich aangemeld.
- Geschiktheidseisen bleken 'ruim' genoeg om MKB aan te trekken.
- Uit visiedocumenten bleek dat gegadigden het gedachtegoed goed wisten te doorgronden. De vooraf verstrekte informatie was voldoende.
- Schrijven van visiedocument werd door bijna alle gegadigden ervaren als leuk en interessant.
- Het stimuleerde om de visie en werkwijze van hun bedrijf/bedrijven i.r.t. het DOEN-gedachtegoed met elkaar te bespreken en scherp op papier te zetten.
- Wel vonden sommige gegadigden het lastig: lastig om juiste projectteamleden op tijd beschikbaar te krijgen, lastig om brede gedachtegoed in beperkte omvang te gevraagde stukken te verwerken, lastig om niet te vervallen in opschrijven van technische kwaliteiten, lastig om je opeens kwetsbaar op te moeten stellen.
- De meeste gegadigden vonden het duidelijk wat RWS van hen verwachtte met het visiedocument. Voor de prestatieonderbouwing was dit minder duidelijk.

De praktijk (vervolg)

- Gegadigden vonden het visiedocument voldoende ruimte geven om hun bedrijf te presenteren.
- Kwaliteit van visiedocumenten lag hoog. Veel gegadigden hadden een goede visie op samenwerking en het DOEN-gedachtegoed als geheel. Om toch onderscheid te maken heeft projectteam DOEN de objectieve criteria heel nauwlettend toegepast. Dit voelde voor een aantal gegadigden niet goed omdat zij zich op woorden voelden afgestraft of juist beloond.
- Ook voor projectteam DOEN voelde dit niet goed, omdat zij juist wil werken vanuit de bedoeling. Sommige gegadigden die waren afgevalen bleken in het terugkoppelgesprek wel de juiste bedoeling te hebben gehad met datgene dat zij hadden opgeschreven.
- Voor de beoordeling bleek de prestatieonderbouwing niet veel toe te voegen aan het visiedocument.
- Tenderkosten zijn zeer wisselend ervaren. De helft vond deze hoog omdat de methode nieuw was en zij veel mensen hebben betrokken bij het schrijven. De andere helft vond de tenderkosten juist laag omdat zij al een visie hadden en de beschikbare schrijftijd kort was.
- Alle gegadigden vinden het wenselijk om vaker een visiedocument (in plaats van ranken en loten) toe te passen bij de pre-kwalificatie. O.a. omdat:
 - zij hun bedrijfsstrategie kunnen inzetten om zich te onderscheiden
 - het dwingt tot goed doorgronden waar het project over gaat
 - er hiermee sprake is van een selectie op inhoud
- Op één gegadigde na: deze stelt dat het te vaak aan tijd ontbreekt om zich te verdiepen in het project en ervaart het schrijven als een te grote kostenpost.

Tips voor volgende projecten

- Formuleer de geschiktheidseisen zo, dat het die partijen aantrekt die je wilt aantrekken in de aanbesteding.
- Het toepassen van een visiedocument in de pre-kwalificatie kan zinvol zijn indien:
 - je partijen wilt stimuleren om zich te verdiepen in de essentie en achtergrond van het project
 - je partijen de mogelijkheid wilt geven om zichzelf specifiek voor het project te presenteren
 - je op zoek bent naar een pre-kwalificatie op basis van kwaliteit op een onderwerp dat je belangrijk acht, die toch relatief snel uit te voeren is.Let wel: dit kan ook op andere manieren. Een visiedocument is een middel, geen heilige graal.
- Het visiedocument kan op veel verschillende soorten projecten worden toegepast.
- Projecten zouden ook een visiedocument kunnen uitvragen op een onderdeel van het project, bijvoorbeeld op een bepaald risico of iets anders wat de opdrachtgever specifiek voor dat project belangrijk acht.
- Zorg wel dat het visiedocument geen kunstje wordt. Een mogelijk oplossing hiervoor is het vervangen van het document door een speeddate/sollicitatiegesprek. Zo krijg je als opdrachtgever meer te zien van de mensen achter het papier.
- Zorg ook dat er voldoende tijd is voor het schrijven en kondig ruim van tevoren aan. Geef daarentegen in het kader van efficiëntie ook weer niet teveel tijd.
- Denk na over hoe je tot een selectie komt als de kwaliteit van de plannen dicht bij elkaar ligt. Voorkom dat je vervalt in het te rigide toepassen van de beoordelingscriteria, waarmee je de bedoeling uit het oog verliest. Een aantal gegadigden is van mening dat gevoel ook een rol mag spelen bij de beoordeling. Projectteam DOEN heeft dit nog niet aangedurfd, maar een volgend project zou hier invulling aan kunnen geven.

Tips voor volgende projecten (vervolg)

- Denk na over of het nodig is om een prestatieonderbouwing te vragen bij een visiedocument. Laat deze weg of geef duidelijk richting de gegadigden aan wat de bedoeling is.
- Pas op met de term prestatieonderbouwing. Deze wordt reeds gebruikt bij Best Value en kan daardoor andere verwachtingen oproepen dan je wellicht bedoelt. Dit risico geldt overigens voor al het gebruik van bestaande termen voor nieuwe dingen.

Aanbesteding – Tender Start- en Follow-ups

Doelen

- Opstarten van de samenwerking tussen de gegadigden en projectteam DOEN van RWS.
- Samen doorleven bedoeling van het project en de volgende fase van het aanbestedingstraject.
- Kennismaken met de klant van het project (regisseur assetmanagement als beheerder van de Nijkerkerbrug), de assessoren van het samenwerkingsassessment en de onafhankelijke probiteitsfunctionaris die het eerlijk verloop van de aanbesteding bewaakte.

Hoe?

- Bij aanvang van fase 2, 3 en 4 Tender Start- en Follow-Ups (TSU/TFU's).
- Voor de projectteams van alle overgebleven gegadigden en Project DOEN.
- Locatie: stoomgemaal in Nijkerk.
- Informele setting.
- Gefaciliteerd door een externe partij: Multividaals.

Verwachtingen vooraf

- Leidend maken van de menselijke maat. We stralen uit dat de mens en de samenwerking belangrijker is dan het papier. **groen**
- Voorkomen van interpretatieverschillen, onduidelijkheden en verspilling door gezamenlijk doorleven van het aanbestedingsproces en de bedoeling van het project. **groen**
- Voorkomen van eventuele zorgen over de werkwijze die voor velen nieuw was. **groen**
- Gegadigden krijgen alvast een beeld van het projectteam DOEN en de klant wat hen helpt om beter te presteren in het vervolg van de aanbesteding. **groen**
- Facilitatie door externe partij zorgt ervoor dat projectteam DOEN van RWS zelf kan deelnemen als één van de partijen. **groen**

De praktijk

- Alle gegadigden én het projectteam van RWS vonden de bijeenkomsten positief, leuk en enthousiasmerend.
- Eén gegadigde geeft aan dat het voor zijn bedrijf misschien iets te "blij" zou zijn.
- Alle gegadigden vonden:
 - het fijn om kennis te kunnen maken met de projectteamleden van RWS
 - het goed dat alle stappen van de aanbesteding werden toegelicht. Het hoe en waarom werd helder overgebracht.
 - het wat ongemakkelijk dat de anderen gegadigden er waren, maar toch ook leuk om met hen kennis te maken omdat iedereen in hetzelfde schuitje zat.
- Ook het projectteam van RWS vond het leuk en nuttig om kennis te maken met alle teams.
- Sommige gegadigden vonden het fijn dat de steun vanuit het management van RWS zichtbaar werd gemaakt door aanwezigheid van directeur en filmpje Jan Hendrik Dronkers (toen nog DG van RWS).
- De sfeer is door alle gegadigden ervaren als ongedwongen, laagdrempelig en informeel. O.a. door de locatie, de manier waarop de bijeenkomsten werden gefaciliteerd en de houding van de projectteamleden van RWS.
- De meeste gegadigden benadrukken expliciet dat dit eraan heeft bijgedragen dat het gemakkelijk was je open te stellen en geen kaarten voor de borst te houden.
- Ook het feit dat de oplossing voor de Nijkerkerbrug geen onderwerp van gesprek was heeft hier volgens één gegadigde aan bijgedragen.

De praktijk (vervolg)

- Eén gegadigde had nog wel een verbeterpunt: de klant was wel aanwezig bij de TFU, maar niet bij de TSU, terwijl deze wel centraal stond in de aanbestedingsleidraad. Dit was vreemd.

Tips voor volgende projecten

- Een tender-start-up en eventuele follow-ups zijn een zeer geschikt middel om tijdens de aanbesteding:
 - aandacht te schenken aan de mens en de bedoeling, als aanvulling op dat wat reeds op papier staat.
 - interpretatieverschillen, onduidelijkheden en zorgen over het aanbestedingsproces op te lossen.
 - over en weer kennis te maken en te delen wat je belangrijk vindt zodat daar in de fases erna op kan worden voortgebouwd.
- Bijeenkomsten zijn alleen zinvol indien er sprake is van een open sfeer.
- Dit kan worden bevorderd door:
 - een informele locatie
 - een informele stijl van faciliteren
 - een informele houding vanuit het team van de opdrachtgever: o.a. informele kleding en uitstralen dat het team van RWS ook maar gewoon normale mensen zijn die niet alles weten. Let op: de mate waarin je dit doet moet wel bij het team passen.
 - geen onderwerpen op de agenda te zetten die zeer concurrentiegevoelig zijn
- Denk van tevoren goed na wat je met de bijeenkomst wilt bereiken en pas de genodigden, vorm en inhoud daarop aan.
- Wees er daarbij alert op dat waar je de nadruk op legt in de bijeenkomst in lijn ligt met de prioriteiten in de aanbestedingsstukken.

Aanbesteding fase 2 – Samenwerkingsassessment

Doel

- Selecteren 3 gegadigden die de beste samenwerkingspartners vormen voor het projectteam van RWS voor dit specifieke project: Project DOEN.

Hoe?

- Assessment van 1 dag per gegadigde.
- Deelnemers: projectteam van gegadigde én projectteam DOEN van RWS.
- Casuïstiek met fictieve belangenverschillen, afgesloten door reflectierondes.
- Beoordeling van de samenwerking door onafhankelijke assessoren van Twynstra Guddé op 6 vooraf vastgestelde en gecommuniceerde samenwerkingscompetenties.
- Team van gegadigde als één geheel beoordeeld, niet individueel.
- Continuïteit is een voorwaarde: vanaf fase 2 zijn de deelnemende projectteamleden (zowel van gegadigden als RWS) ook onderdeel van het team dat (potentieel) de uitvoering van het project doet. Later toch wisseling nodig? Dan alleen als beide partijen zich hierin kunnen vinden en de nieuwe persoon past binnen de samenwerking.
- Online vragenlijst vooraf in te vullen door projectteams gegadigden en DOEN (EQ-i test).
- Assessoren houden terugkopporgesprekken en verstrekken rapport met assessmentresultaten aan gegadigden.

Verwachtingen vooraf

- Assessment is goed middel om gedrag van beide projectteams te observeren. Dit geeft een veel robuuster en diepgaander beeld van de samenwerking dan een beoordeling op basis van documenten. **groen**
- Gegadigden kunnen vanuit hun eigen kracht een passend team samenstellen, doordat RWS haar eigen team voorstelt in de aanbestedingsleidraad en tijdens de TSU en doordat er vrijheid is gelaten in de invulling van het team van de gegadigde. De enige voorwaarde die is gesteld is dat er minimaal 1 ontwerpleider moet deelnemen. **groen**
- Continuïteit in teams: **groen**
 - is randvoorwaarde voor zinvolle selectie op optimale samenwerking tussen teams van RWS en gegadigden
 - levert mogelijkheid om tijdens aanbesteding te starten met opbouwen relatie
 - voorkomt overdrachtsproblemen naar uitvoeringsteam
 - zorgt voor uitvoeringskennis in aanbesteding.
- Online vragenlijst helpt de assessoren als verificatiemethode bij hun beoordeling **groen**
- Ondanks dat de casuïstiek elke dag hetzelfde is en deze voor het projectteam van RWS dus steeds bekender wordt, heeft de volgorde waarin de gegadigden aan bod komen geen invloed op de beoordeling van het assessment. Het gaat namelijk om de manier waarop er samen naar een oplossing voor de fictieve belangenverschillen werd gekomen, niet om de oplossing zelf. **groen**
- 1 dag is precies genoeg om voldoende beeld te krijgen van het gedrag van de gegadigden, zonder dat er onnodig veel tijd wordt gevraagd van de deelnemers. **groen**
- Beoordeling door externe partij behoedt projectteam DOEN van RWS voor het kiezen van de teams met de beste 'klik' in plaats van de beste samenwerkingspartners. **groen**
- Teams van de gegadigden die doorgaan naar de volgende fase vormen goede samenwerkingspartners voor projectteam DOEN. **groen**

Verwachtingen vooraf (vervolg)

- Tijdens de uitvoeringsfase kan in de onderlinge samenwerking worden voortgebouwd op de inzichten die tijdens het samenwerkingsassessment zijn opgedaan. Het geeft tevens een vliegende start bij aanvang van fase 4. **geel**

De praktijk

- Meeste gegadigden vinden een selectie op samenwerking positief en passend bij de eigen bedrijfsfilosofie.
- Alle gegadigden en projectteam DOEN vinden een assessment in deze vorm voor herhaling vatbaar als selectiemiddel. Sommigen vonden dat het zelfs zwaarder had moeten meetellen in deze aanbesteding.
- Wel vermoedt een aantal gegadigden dat het onderscheidend vermogen van het selectiemiddel 'assessment' mogelijk afneemt als het vaker wordt toegepast.
- Alle gegadigden vonden deelname aan het assessment leerzaam. Ook vonden ze het - op één na - leuk om te doen, maar ook een beetje spannend.
- Daar waar het assessment minder prettig werd ervaren lag dat aan de formele setting van het assessment en formele houding van de assessoren. Een wat koude plons na het warme bad van de TSU.
- Bij ongeveer de helft van de gegadigden leefde het gevoel dat zij niet in hetzelfde schuitje zaten als de RWS'ers, hoewel hun verwachting daaromtrent vooraf anders was.
- Alle gegadigden hebben geprobeerd een voor dit project passend team samen te stellen. Soms was dit lastig door de bestaande manier van bedrijfsvoering.
- Sommige gegadigden twijfelen of het houdbaar is dat de teams die deelnemen aan het assessment (zowel die van RWS als gegadigde) dezelfde blijven tijdens de uitvoering. RWS is het daar mee eens en had daarom ook in de aanbestedingsleidraad opgenomen dat wisselingen in het team mogelijk zijn indien beide partijen zich hierin kunnen vinden en de nieuwe persoon past binnen de samenwerking.
- Tenderkosten voor deze fase kunnen worden bestempeld als "kostenneutraal". Gegadigden hebben geïnvesteerd in de dag zelf en de voorbereiding, maar de meesten vonden deze investering het meer dan waard vanwege de grote opbrengst aan geleerde lessen en zelfinzicht. Voor RWS geldt hetzelfde.
- Over de inhoud van de casuïstiek tijdens het assessment zijn wisselende geluiden ontvangen. De ene gegadigde had graag meer techniek teruggezien omdat dat vertrouwd terrein voor ze is, de ander juist niet omdat het om samenwerking ging en niet om de inhoud.
- Projectteam DOEN van RWS vond de gekozen casuïstiek een goede middenweg. Het had raakvlakken met zaken die je in een project kunt tegenkomen én het riep zo veel mogelijk natuurlijk gedrag op.
- Er is twijfel geweest over de 'echtheid' van het gedrag van projectteam DOEN tijdens het assessment. Combinatie NU kan achteraf melden dat de twijfel ongegrond was.
- Goed dat er een externe partij was: je kunt niet zelf én meedoen én beoordelen. Bovendien heeft dit het vertrouwen in de beoordelingsresultaten vergroot.
- Rapportage met assessmentresultaten die is verstrekt aan alle gegadigden is ervaren als een goed product.
- De assessoren hebben de online-vragenlijst (EQ-i test) die vooraf alle deelnemers werd ingevuld als nuttig ervaren ter verificatie van hun observaties.
- Het werd jammer gevonden dat de resultaten van de EQ-i test niet werden gedeeld met de deelnemers.
- Het objectieve oordeel van de assessoren kwam overeen met het gevoel van projectteam DOEN over met welke drie gegadigden de samenwerking het best verliep.
- De samenwerking tijdens het assessment is representatief gebleken voor de samenwerking tijdens fase 4 en daarna.

De praktijk (vervolg)

- Projectteam DOEN heeft tot eigen verbazing geconstateerd dat de vijf assessments iedere keer totaal anders waren qua gedrag en resultaat, ondanks dat de casuïstiek steeds dezelfde was. De vooraf gevreesde verveling en/of gewenning heeft niet opgetreden.
- Er is verzuimd om tijdens fase 4 van de aanbesteding expliciet voort te borduren op de assessmentresultaten. Dit is een gemiste kans, hoewel het gevoel leeft dat er impliciet wel vruchten van zijn geplukt. Zo hadden we bij aanvang van fase 4 al een redelijk inzicht in elkaars kwaliteiten, in hoe iemand reageert en wat je van elkaar kunt verwachten.

Tips voor volgende projecten

- Denk vooraf goed na hoe belangrijk het voor jouw project is om tijdens de uitvoering nauw samen te werken. Ben je op zoek naar nauwe samenwerking binnen je project? Laat een assessment dan absoluut een onderdeel zijn van je selectieprocedure. Dit zegt veel meer dan een samenwerkingsplan. Is nauwe samenwerking voor het slagen van jouw project niet noodzakelijk, ga dan niet geforceerd alsnog een assessment doen.
- Als je een assessment doet zorg dan dat de gegadigden vooraf weten wat ze te wachten staat, stel ze gerust en zorg dat er geen al te formele sfeer hangt op de dag zelf.
- Als je de tenderkosten laag wil houden, kijk dan ook naar mogelijke opbrengsten van de tender 'in natura': zowel RWS als de gegadigden hebben veel baat gehad bij de assessments waardoor hun tenderkosten uitgedrukt in geld weliswaar niet direct lager zijn geworden, maar de indirecte opbrengsten worden wel erg gewaardeerd en dat is ook wat waard!
- Beknibbel niet op de duur van het assessment. Een hele dag per gegadigde lijkt veel, maar is nodig voor voldoende diepgang van de beoordeling en je hoeft vervolgens geen tijd te investeren in het schrijven en beoordelen van plannen.
- Zorg ervoor dat in beginsel de deelnemers van RWS en de gegadigden aan het assessment ook de personen zijn die na gunning samenwerken. Giet deze voorwaarde niet in beton, want wisselingen voorkom je niet. Zorg dat je wisselingen in onderlinge overeenstemming regelt.
- Laat het assessment organiseren, faciliteren en beoordelen door een onafhankelijke, deskundige partij. Werk in samenwerking met deze partij casuïstiek uit die zoveel mogelijk het gedrag oproept dat ook zal optreden in jouw project.
- Een samenwerkingsassessment is niet geschikt om technische kennis te toetsen. Wil je techniek een belangrijke plaats geven in de aanbesteding, doe dit dan elders in het selectieproces.
- Indien samenwerking de belangrijkste vaardigheid is om jouw project tot een succes te maken, overweeg dan om de component 'samenwerken' zwaarder mee te laten tellen dan bij DOEN is gebeurd. Bijvoorbeeld door louter op samenwerking te selecteren óf door de score door te laten werken in het finale oordeel.
- Als je een samenwerkingsassessment hebt gedaan, zorg er dan voor dat je na gunning voortbouwt op de resultaten daarvan.

Aanbesteding fase 3 – Dialoog en pre-award

Doel

- Voorlopig gunnen (pre-award) aan die gegadigde die het best in staat is om (tijdens fase 4 en tijdens de uitvoering van het project) maximale klantwaarde te realiseren voor de klant (beheerder van de brug) en de omgevingspartijen, waarbij er sprake is van eerlijk geld voor eerlijk werk.

Hoe?

- Gegadigden voeren dialooggesprekken met projectteam DOEN en de klant (regisseur assetmanagement als vertegenwoordiger van de beheerder van de Nijkerkerbrug)...
- ...om informatie te vergaren over de behoeften van de klant ten aanzien van de Nijkerkerbrug en de behoeften vanuit projectteam DOEN over techniek, contract, projectbeheersing en omgevingsmanagement.
- Per gegadigde 4 gesprekken van elk 10 + 30 minuten.
- Gegadigden bepalen zelf inhoud en invulling gesprekken.
- Probiteitsfunctionaris aanwezig.

- Gegadigden dienen 5 documenten in: Interpretatie klantbehoefte (max 4 pagina's), prestatieonderbouwing (max 5 pagina's) en drie plannen van aanpak voor fase 4 van de aanbesteding: engineering, prijs en risico's (resp. max 6, 4 en 4 pagina's).
- Kwalitatieve beoordeling documenten door projectteam DOEN op basis van vooraf vastgestelde criteria.
- De klant was onderdeel van het beoordelingsteam voor het document 'Interpretatie klantbehoefte'.

Verwachtingen vooraf

- Dialooggesprekken helpen de gegadigden om input te vergaren voor hun plannen. **rood**
- Dialooggesprekken helpen de klant en projectteam DOEN om ervoor te zorgen dat hun wensen en behoeften worden meegenomen in de plannen van aanpak voor fase 4. Zonder deze input worden de plannen eenzijdig geschreven en dit past niet bij samenwerking. **geel**
- Korte en bondige antwoorden behoeden het praatgrage projectteam DOEN voor het per ongeluk verstrekken van meer/andere informatie aan de ene gegadigde dan de andere als beiden dezelfde vraag stellen. **groen***
- Korte duur en vrije invulling van gesprekken bevordert het onderscheidend vermogen van de plannen door ruimte om op eigen wijze relevante informatie op te halen en tegelijkertijd de noodzaak tot focus. **onbekend**
- De klant kan het beste zijn behoeften onder woorden brengen en beoordelen of de gegadigden deze behoefte juist hebben geïnterpreteerd. **geel**
- 'Interpretatie klantbehoefte' laat vaardigheden zien in het achterhalen van de vraag achter de vraag, het doorgronden van de klantbehoefte en de koppeling aan eigen expertise. Dit is belangrijk voor kunnen creëren van maximale klantwaarde. **groen**
- Plannen van aanpak voor engineering, prijs en risico's helpen bij selecteren gegadigde met beste procesvoorstel voor bereiken maximale klantwaarde en eerlijk geld voor eerlijk werk in goede onderlinge samenwerking. **groen**
- Prestatieonderbouwing laat zien of het projectteam en de achterliggende organisatie van de gegadigde in staat is zijn aanpak beheerst en succesvol uit te voeren in de praktijk. **groen**

* Zo groen dat hij is doorgeslagen naar het verstrekken van te weinig informatie **rood**

Verwachtingen vooraf (vervolg)

- Zes weken zijn precies genoeg om de documenten te schrijven én met bouwvakantie te gaan. **geel**
- Lage tenderkosten voor gegadigden en RWS doordat er weinig informatie hoeft te worden verstrekt en gelezen, er geen omvangrijke rapporten worden gevraagd en beoordeeld en alleen de beoogd opdrachtnemer zich hoeft te verdiepen in een oplossing voor de brug. **geel**

De praktijk

- Gegadigden en projectteam DOEN van RWS vonden de dialoog frustrerend.
- De sfeer was verkrampd en kwam niet overeen met de open sfeer van de Tender Follow-up en Project DOEN als geheel.
- Door voor elke gegadigde een eigen ruimte te regelen werd bij hen de suggestie gewekt dat je elkaar niet mocht zien of spreken.
- Er werd door projectteam DOEN en de klant minder informatie gedeeld dan zijzelf en de gegadigden hadden verwacht en gewenst, waardoor de dialoog weinig toegevoegde waarde had.
- Projectteam DOEN van RWS is onterecht bang geweest om...
 - per ongeluk de ene partij meer of andere informatie te verstrekken dan de andere partij.
 - met hun antwoorden te dwingend een proces voor te schrijven dat niet zou passen bij de eigen werkwijze van de organisatie van de gegadigde.
- De rol van de probiteitsfunctionaris had beter benut kunnen worden. Zijn aanwezigheid had projectteam DOEN juist meer openheid kunnen verschaffen.
- De klant en projectteam DOEN gaven soms andere antwoorden, waardoor er twee waarheden naast elkaar bleven bestaan. De gegadigden vonden dit verwarrend. Ook vonden zij niet altijd duidelijk naar voren komen wat de klant wel/niet wilde.
- De klant voelde zich verrast door de 'waarom-vragen'. Deze dwongen tot nadenken en maakten wat onzeker. Vooral omdat veel klantbehoeften uit zijn achterban kwamen en hij zelf dus soms het antwoord niet goed wist. De volgende keer zou hij zich hier van tevoren nog meer in verdiepen.
- Gegadigden vonden een half uur per dialoogronde erg kort.
- Door een gegadigde genoemd voorstel voor verbetering: eerst presenteren conceptplannen en deze dan bespreken tijdens de dialoog, zodat het gesprek meer richting krijgt. Die mogelijkheid was er in deze aanbesteding ook, al was de tijd beperkt.
- Eén gegadigde heeft benoemd dat de dialoog ook lastig was omdat het over het proces in plaats van de inhoud ging. Dit was nieuw voor hen en daarom onwennig.

- De kwaliteit van de documenten was goed en de behoeften van de klant en projectteam DOEN waren duidelijk meegenomen.
- De klant geeft aan dat hij in het plenaire gedeelte van de beoordeling regelmatig zijn individuele mening heeft bijgesteld, omdat hij vond dat hij teveel naar de mens had gekeken en in mindere mate naar wat erop papier stond.
- Sommige gegadigden vonden de beoordeling te objectief. De criteria waren zo opgesteld dat genoemde aspecten maar een bepaalde hoeveelheid punten konden opleveren. Niet-genoemde zaken maakten dus dat het niet mogelijk was de volle punten te verdienen en onverwachte zaken konden niet worden gescoord. Voor RWS hielp dit wel om als team een eenduidig beeld te hebben over wat welke score oplevert, maar het gaf een gegadigde het gevoel dat de plannen niet in onderlinge samenhang zijn beoordeeld. Ook hielp het niet om de onderbouwing bij hun eindscore goed te begrijpen en ervan te kunnen leren.
- Genoemd verbetervoorstel: presenteren van plannen als aanvulling op indienen op papier. Zo voorkom je misinterpretaties en teveel focus op zinnen.

De praktijk (vervolg)

- Eén gegadigde vond fase 3 te toetsend: laat zien dat je een eerlijke prijs kunt maken, laat zien dat je de klantbehoefte kunt vertalen naar ontwerp. Voorgesteld wordt om volgende keer meer focus aan te brengen door minder plannen uit te vragen.
- Eén gegadigde vond de prestatieonderbouwing veel denkkraacht kosten, maar vond het wel nuttig om hierop te beoordelen omdat dit de toets is of de volgende fase kan worden waargemaakt.
- Alle deelnemers aan deze fase vonden het positief dat er met deze fase aandacht was voor het onderwerp 'klantbehoefte'. Het gaf gegadigden de mogelijkheid om te achterhalen wat belangrijk is voor de klant en wat zijn rol is. De klant kon nu zelf in eigen woorden te vertellen aan de gegadigden wat zijn behoefte is en was niet afhankelijk van interpretaties van eisen.
- De beschikbare tijd voor het opstellen van de documenten is wisselend ervaren: van te kort (omdat de bouwvak tussendoor kwam) tot juist te lang (omdat tijdens de bouwvak door is geschreven).
- Tenderkosten zijn wisselend ervaren door gegadigden: van goed tot juist te hoog (door lange doorlooptijd).
- Tenderkosten voor de klant waren hoog omdat hij veel heeft moeten investeren in het overtuigen van zijn achterban van het nut van een beoordeling op klantbehoefte en plannen van aanpak (i.p.v. een oplossing en een prijs).

Tips voor volgende projecten

- Besteed in je aanbesteding en de aanpak van je project aandacht aan het onderwerp 'klantbehoefte'.
- Dialoog is alleen zinvol indien er sprake is van openheid. Doe geen dialoog als je niet bereid bent echt met elkaar in gesprek te gaan.
- Zorg voorafgaand en tijdens de dialoog voor een open sfeer.
- Borg een level playing field is belangrijk, maar hier moet niet te krampachtig mee worden omgegaan. Laat het niet ten koste gaan van de effectiviteit van de dialoog.
- Houdt geen informatie achter omdat je bang bent voor 'U vraagt, wij draaien'. Beter is om wel antwoord te geven en deze zorg er vervolgens bij te benoemen.
- Bereid de dialoog goed voor: hoe voeren we het gesprek én hebben we overeenstemming over antwoorden op verwachte vragen? Of andersom: ...over de te stellen vragen?
- Indien de klant meedoet aan de dialoog: betrek hem dan uiteraard bij de voorbereiding en zorg dat hij heel goed weet wat hij kan verwachten en wat er van hem wordt verwacht. Zeker als dit nieuw is voor de klant.
- Beperk je hierbij niet alleen tot de vertegenwoordiger van de klant die meedoet aan de dialoog, maar investeer ook in het meenemen van zijn achterban.
- Zorg dat de klant voldoende capaciteit beschikbaar heeft.
- Geef tijdens de dialoog heldere antwoorden en geef ook duidelijk aan als je het antwoord niet weet.
- Zorg dat iedereen dezelfde antwoorden geeft. Gaat dit tijdens de dialoog toch niet helemaal goed, benoem dit dan eerlijk en geef alsnog het juiste antwoord óf geef aan dat het antwoord blijkbaar niet helder is en hoe hiermee om te gaan.
- Denk na over wat je met de dialoog wilt bereiken en pas de duur en vorm (bijv. eerst presentatie, dan gesprek) hier op aan. Je kunt ook vooraf met de gegadigden bespreken aan welke vorm en duur zij de voorkeur geven.
- Pauzes tussen dialoogrondes helpen alle deelnemers effectiever vorm te geven aan (de rest van) het gesprek.

- Denk goed na over welke plannen je wilt uitvragen: welke elementen zijn voor jouw project het meest kritisch om het tot een succes te maken?
- Beoordeel bij een uitvraag van plannen van aanpak ook of (het team en de achterliggende organisatie van de) gegadigden deze kan waarmaken.

Tips voor volgende projecten (vervolg)

- Indien de aanpak vraagt om een niet alledaags proces en/of gedrag, dan is de steun van de achterliggende organisatie van zowel RWS als de gegadigde extra belangrijk.
- Wees niet te bang voor meer subjectiviteit in de beoordeling en timmer de criteria en de scores erbij niet dicht. Zo kun je ingediende stukken meer als één geheel beoordelen en kunnen onverwachte positieve verassingen worden meegewogen.

Aanbesteding fase 4 – Eén-op-één-fase en gunning

Doelen

- Samen met beoogd opdrachtnemer werken aan het bereiken van maximale klantwaarde en eerlijk geld voor eerlijk werk.
- Definitief gunnen op basis van ontwerpoplossing, risicoverdeling, kostenraming en planning en sluiten van overeenkomst.

Hoe?

- Verschaffen aanwezige relevante informatie over Nijkerkerbrug incl. leeswijzer aan beoogd opdrachtnemer.
- Samen werken aan ontwerp en planning in gesprek met de klant (beheerder Nijkerkerbrug) en omgeving.
- Samen bepalen omgang met normen en richtlijnen.
- Samen risico's inventariseren, kwantificeren, beheersmaatregelen bedenken en verantwoordelijkheden afspreken.
- Samen prijs bepalen op basis van 'open boek'. RWS maakt geen schaduwraming.
- Samen schrijven contract. Vorm en inhoud samen bepalen.
- Indien gunningsdocumenten: gunningsontwerp, planning, risicoverdeling, raming.
- Kwalitatieve beoordeling door Rijkswaterstaat op basis van vooraf vastgestelde eisen. Beoordeling prijs door onafhankelijke kostenpool RWS.
- Bij niet voldoen aan eisen kan Rijkswaterstaat besluiten niet te gunnen en Gegadigde die als 2e was geëindigd vragen voor deelname aan fase 4.
- Beoogd opdrachtnemer mag zich altijd terugtrekken uit fase 4, er is wel een aantal voorwaarden aan verbonden.
- Na gunning gaan RWS en beoogd opdrachtnemer samen verder met verdere uitwerking ontwerp, etc.

Verwachtingen vooraf

- Tijdens fase 4 werken projectteam DOEN en Combinatie NU goed samen. **groen**
- Continuïteit in het team: teams tijdens fase 4 zijn hetzelfde als die tijdens het assessment. Eventuele nodige mutaties vinden in gezamenlijke overeenstemming plaats. **groen**
- Leeswijzer bij verschaft informatie over Nijkerkerbrug helpt bij creëren gezamenlijk beeld van aanwezige informatie incl. status, relevantie, wat aandachtspunten zijn en welke informatie ontbreekt. **geel**
- Ingediende documenten in fase 3 helpen bij vliegende start fase 4. **geel**
- Gesprekken tussen beoogd opdrachtnemer en klant/omgeving zorgen voor een oplossing met meer klantwaarde omdat expertise over mogelijke oplossingen wordt benut om de behoeften van de klant beter te doorgronden. Geen ruis doordat projectteam RWS er als boodschapper tussen zit. **groen**
- Klant kan tijdens ontwerpproces prijs-kwaliteitsafwegingen maken om zo te kiezen voor de optie met de meeste klantwaarde. **geel**
- Meer inzicht in elkaars risico's levert een meer compleet beeld van het project, meer onderling begrip en de mogelijkheid elkaar te helpen. **groen**
- Gezamenlijk bepalen wie de verantwoordelijkheid voor welke risico's draagt leidt tot een evenwichtige best-for-project risicoverdeling. **nog onbekend**
- Samen bepalen omgang met normen en richtlijnen voorkomt gedoe nadat de technische oplossing is 'vastgeklikt' over interpretatieverschillen. Ook voorkomt het onnodige belemmering van optimale oplossing door klakkeloos toepassen van normen en richtlijnen. **groen**

Verwachtingen vooraf (vervolg)

- Samen ontwerpen in overleg met klant/omgeving voorkomt verstoring van uitvoeringsproces door onduidelijkheden over klanteisen, technische eisen, etc. **nog onbekend**
- Contract is vastlegging van afspraken die samen worden overeenkomen. Dit draagt bij aan het onderlinge begrip en vertrouwen. **groen**
- Contract bevat alleen uitlegbare, zinvolle afspraken, geen overload aan multi-interpretabele eisen. **groen**
- Discussies achteraf worden voorkomen doordat alle afspraken gezamenlijk zijn doorleefd. **nog onbekend**
- Tijd van 21 sept 2016 tot 20 januari 2017 (= datum waarop aanbidding ingediend moet worden) is voldoende voor verdieping in materie en komen tot realistische aanbidding. **rood**
- Prijs bepalen met open boek zorgt voor eerlijk geld voor eerlijk werk doordat de prijs volgt uit gezamenlijk overeengekomen afspraken over de ontwerpoplossing, risicoverdeling, etc. **groen**
- Prijs bepalen met open boek zorgt voor een grotere betrouwbaarheid van de prijs bij gunning (ten opzichte van prijs aan het eind van het project) doordat ieders verwachtingen over de aanbidding ten opzichte van de prijs goed met elkaar zijn doorgesproken en meegenomen vóórdát de prijs wordt 'vastgeklikt'. **nog onbekend**
- Indien beoogd opdrachtnemer zich wil terugtrekken heeft dit een goede reden en mag dat. Als opdrachtgever wil je namelijk ook niet in zee met een partij die de opdracht niet wil/kan uitvoeren. **N.v.t.**
- Tenderkosten zijn hoog voor beoogd opdrachtnemer en RWS omdat het ontwerpproces wordt opgestart, maar dit is niet erg want deze worden vergoed bij gunning. En dit is meteen projectwerk, dus geen losstaand (nutteloos) werk puur voor de aanbesteding. **groen**

De praktijk

- Teams RWS en Combinatie NU zijn samengesmolten tot één team: NU DOEN.
- Er is sprake van continuïteit in de teams. Er zijn twee personen uit het kernteam gewisseld. Projectteam DOEN van RWS en Combinatie NU hebben samen sollicitatiegesprekken gevoerd met de vervangende teamleden om te borgen dat deze goed in het team passen.
- Ze ervaren zichzelf als één team met één gezamenlijk doel. Dit komt doordat dit doel zowel het aspect klantwaarde als het aspect 'eerlijk geld voor eerlijk werk' behelst.
- Er is meer plezier in, en meer trots op, het gedane werk dan bij andere projecten.
- De basis van de samenwerking blijkt vooral 'vertrouwen' te zijn. Mét behoud van integriteit.
- Ook heeft het geholpen dat er vanaf begin af aan aandacht is geweest voor goede samenwerking en er een context is gecreëerd die die goede samenwerking mogelijk maakt. Deze goede uitgangspositie maakte samenwerken gemakkelijk en vanzelfsprekend.
- Er zijn geen conflicten ervaren tussen RWS en de Combinatie.
- Projectteam NU DOEN ervaart één gezamenlijke locatie als voorwaarde voor nauwe samenwerking. Iemand 'van buiten' die deze gezamenlijke locatie betreedt heeft geen idee welke personen van welke organisatie zijn.
- Het is een enorme meerwaarde dat men een kijkje in elkaars keuken kreeg. Dit heeft geleid tot meer begrip voor elkaar, de achterliggende organisaties, de klant en de omgevingspartijen. Hierdoor kon het werk beter gedaan kon worden, was de sfeer goed en de lijntjes kort.
- Er is 1 gezamenlijke bouwvergadering en er zijn geen losse vooroverleggen.
- De directeurs van beide kanten (RWS, Mourik én BESIX) zitten samen in één sturingsoverleg.

De praktijk (vervolg)

- De leer-component van Project DOEN kreeg – ondanks dat het door iedereen heel belangrijk wordt gevonden – toch snel minder aandacht als het project onder druk komt te staan.
- Er is ervaren dat er minder regels waren, soms tot tevredenheid, maar soms ook als lastig omdat afspraken er soft/wollig van kunnen worden. Alles was bespreekbaar vanuit het oogpunt van de bedoeling waardoor alle uitgangspunten steeds ter discussie konden worden gesteld. Dit werkte niet voor iedereen prettig. Regels geven ook structuur en houvast.
- Er was binnen het team een hoge mate van een zelf-organiserend karakter. Dit kwam duidelijkheid over verantwoordelijkheden en sturingslijnen niet ten goede.
- Ervaren wordt dat er eigenlijk te weinig fte is ingezet om de fase echt goed uit te voeren.

- De regisseur assetmanagement heeft opgetreden als personificatie van de klant.
- Hij kon daardoor direct aan het projectteam duidelijk maken welke keuzes belangrijk waren voor de klant en nauw betrokken worden bij het ontwerp en de afwegingen daarbij tussen prijs en kwaliteit.
- Dit beviel hem qua rol heel goed, maar het was soms moeilijk om op tijd alle benodigde informatie uit zijn achterban beschikbaar te krijgen.
- Er was tevens niet duidelijk wat nu precies zijn mandaat was ten opzichte van zijn achterban.
- De klant denkt met deze aanpak meer klantwaarde te krijgen, omdat het projectteam veel aandacht heeft besteed aan het doorgronden van zijn behoeftes, hij zelf meer meegenomen wordt in mogelijke technische oplossingen en de keuzes die op basis daarvan gemaakt worden. Dit leidt tot meer betrokkenheid en begrip.
- Het ontwerpen samen met de klant heeft dus geleid tot een oplossing met meer klantwaarde.
- Het bleek echter moeilijk om gedurende het ontwerpproces een complete prijs/kwaliteit-afweging te maken tussen verschillende ontwerpkeuzes. Het bleek namelijk lastig om, zeker in het begin van het ontwerpproces, op voldoende detailniveau alle gevolgen van inhoudelijke keuzes op prijs, kwaliteit, hinder, risico's, etc. te duiden. Een grofstoffelijke vergelijking van directe bouwkosten is wel mogelijk.
- Samen inventariseren welke risico's er zijn, beheersmaatregelen bedenken en bepalen wie welke risico's draagt heeft geleid tot meer onderling begrip en de mogelijkheid elkaar te helpen.
- Het gezamenlijk vóór gunning bespreken van de toepassing van normen en richtlijnen is waardevol gebleken, omdat dit voorkomt dat er achteraf discussie is over of de gegunde oplossing wel voldoet. Zo weten we zeker dat er niet later alsnog voor een andere oplossing hoeft te worden gekozen met alle bijbehorende wijzigingskosten en vertragingen van dien.
- Verder zorgde het ervoor dat gezamenlijk van alle vruchtbare oplossingen is verkend of deze wel of niet mogelijk zijn. Er zijn geen oplossingen klakkeloos afgeschoten.
- Er is in fase 4 minder voortgebouwd op het werk dat in de voorgaande fases (bijv. assessmentresultaten) van de aanbesteding is verzet dan was verwacht/gewenst.
- De plannen uit fase 3 gaven wel een goede basis om op door te bouwen in fase 4, maar geen vliegende start. Dit omdat er terechte open eindjes waren die je vanuit het gedachtegoed juist samen wilt invullen én omdat er allerlei facilitaire zaken moesten worden geregeld wat veel tijd in beslag nam. Deze zaken waren vóór fase 4 nog niet in gang gezet, omdat geen van beide partijen iets wilde beslissen zonder inspraak van de ander.
- De leeswijzer bij de door RWS verschaft informatie bij aanvang van fase 4 is door sommige leden van Combinatie NU als nuttig ervaren omdat het erg hielp bij het doorgronden van de documentatie. Anderen hebben geen gebruik gemaakt van de leeswijzer en er daarom ook geen vruchten van geplukt.

De praktijk (vervolg)

- De diverse omgevingspartijen (zoals gemeenten en provincies) hebben met elkaar in één ruimte gezeten en kregen daardoor begrip voor elkaars (soms tegengestelde) belangen en de keuzes die RWS daar vervolgens in heeft gemaakt.
 - Samen ontwerpen leidt tot beter begrijpen waarom de ander het wel/niet met bepaalde uitgangspunten, ontwerpkeuzes, etc. eens is. In plaats van de ander te overtuigen van je eigen gelijk, wordt kennis gecombineerd tot een oplossing die voor alle partijen voldoet.
 - Samen reviewen scheelt tijd. Door niet na elkaar maar tegelijkertijd gezamenlijk met deskundigen van Combinatie NU en RWS het ontwerp te reviewen is de doorlooptijd korter en het wederzijds begrip (ook bij de achterliggende organisaties) groter.
 - Door de review af te trappen met een toelichting van de constructeur op het ontwerp heb je een gezamenlijke snelle start.
 - Samen ontwerpen vraagt wel van deskundigen van RWS om mee te gaan in het tempo van de gegadigde. Anders frustrereert dit het ontwerpproces. Dit bleek lastig vanwege de beperkte beschikbaarheid van technisch specialisten.
 - Samen schrijven van de overeenkomst heeft geleid tot goed doordachte afspraken waar beide partijen het nut van inzien en waarvan de bedoeling erachter helder is.
 - De gesprekken om tot de overeenkomst te komen hebben geleid tot veel onderling begrip, vertrouwen en het gezamenlijk doorleven van de afspraken. De totstandkoming was daarom waardevoller dan de vastlegging op papier.
 - De tijd die was ingepland voor fase 4 was te kort. De deadline van 20 januari voor het indienen van de officiële aanbieding heeft daardoor tot verspilling geleid. Er zijn namelijk toch gunningsdocumenten geproduceerd, beoordeeld en bevonden dat deze voldeden aan de gunningseisen, ondanks dat het team zelf nog niet tevreden was over de technische oplossing voor de Nijkerkerbrug. Daardoor is na het indienen van de documenten een verbeteringslag gedaan. Zo is de deadline van 20 januari zijn doel voorbij geschoten en heeft het tot onnodig extra werk geleid.
 - De kostendeskundigen van RWS en Combinatie NU hebben samen, op basis van o.a. het ontwerp, bepaald wat voor dit project 'eerlijk geld voor eerlijk werk' is, met een positieve toets door de onafhankelijke kostenpool van RWS als laatste check. Het samen opstellen van de raming heeft tot veel onderling begrip geleid en gedeelde verwachtingen over wat wel en niet is inbegrepen in de prijs. Bovendien vergrootte het het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel voor de raming.
 - Toen bleek dat de prijs het vooraf gereserveerde budget overschreed was er daarom geen discussie over of de prijs wel klopte. Door het gevolgde proces met de klant en kostendeskundigen wist iedereen dat de oplossing de klantwaarde leverde die nodig was (geen overbodige luxe) en dat de prijs daarbij reëel was. De onderlinge samenwerking heeft dit mogelijke struikelblok dus goed doorstaan.
 - Tenderkosten voor Combinatie NU voor deze fase waren hoog. Echter, dat is niet als erg ervaren, aangezien de tenderkosten van deze fase bij gunning werden vergoed.
 - Tenderkosten RWS voor deze fase waren ook hoog, vooral door de nieuwigheid van het proces. Ook dat wordt niet als erg ervaren, maar als een investering: leergeld voor de toekomst. Bovendien verwachten we door meer tijd te steken in goed nadenken aan de voorkant tijdens de uitvoering juist minder tijd en geld kwijt te zijn.
- Overgebleven hypothesen:
- We verwachten minder discussies te hebben over gemaakte afspraken doordat we de overeenkomst inclusief het ontwerp, de planning, de risicoverdeling en de raming samen hebben doorleefd en opgesteld.

De praktijk (vervolg)

Overgebleven hypothesen (vervolg):

- We verwachten dat de nu afgesproken prijs een grotere betrouwbaarheid heeft (ten opzichte van de prijs aan het eind van het project) dan bij projecten waar de prijs onder concurrentie en zonder afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer tot stand komt. Dit omdat nu ieders verwachtingen over de aanbieding ten opzichte van de prijs goed met elkaar zijn doorgesproken en meegenomen vóórdat de prijs is 'vastgeklikt'.
- We verwachten dat we minder verstoringen van het uitvoeringsproces hebben als gevolg van onduidelijkheden over klanteisen, technische eisen, etc. omdat we samen het ontwerp hebben gemaakt in overleg met klant/omgeving.
- We verwachten dat de nu afgesproken risicoverdeling evenwichtig en best-for-project is, doordat we gezamenlijk hebben bepaald wie verantwoordelijk is voor welke risico's.

Tips voor volgende projecten

- Ga zo veel mogelijk bij elkaar werken op één locatie. Dit zorgt voor korte lijntjes, beter van elkaar weten wat er speelt, etc.
- Creëer een gezamenlijk doel waarin alle aspecten die het project tot een succes maken voor alle partijen verenigd zijn.
- Creëer een veilige omgeving om het onderlinge vertrouwen te faciliteren.
- Geef elkaar een kijkje in elkaars keuken. Neem elkaar mee in je eigen wereld die voor de ander vaak verborgen blijft. Dit zorgt voor meer onderling begrip en geeft de mogelijkheid om elkaar te helpen.
- Wees je bewust van het cultuurverschil en het verschil in werkwijze tussen de organisaties en maak dit tijdig bespreekbaar.
- Let op gebruik van jargon en verwacht niet zomaar dat iedereen alles begrijpt.
- Maak samen goede afspraken over hoe je de samenwerking en sturingslijnen organiseert.
- Steek de samenwerking vanaf het begin goed in en besteedt er expliciet aandacht aan. Het is veel makkelijker om het meteen goed te doen, dan om een onderlinge relatie die reeds een deuk heeft opgelopen te herstellen.
- Overleg gezamenlijk en voorkom vooroverleg binnen de afzonderlijke organisaties om 'het standpunt' richting de ander te bepalen. Doe je dit wel, dan is het veel lastiger om nog naar de ander te luisteren en open te staan voor alternatieven.
- Review belangrijke documenten zoals het ontwerp niet na elkaar, maar samen. Dit levert naast onderlig begrip ook veel tijdswinst op.
- Wees open over risico's zodat je elkaar begrijpt en elkaar kunt helpen deze te beheersen. Werk met 1 gezamenlijk risicodossier.
- Beloon openheid, ook als de inhoud van de boodschap niet is wat je wilde/hoopte/verwachtte. De intentie van de openheid en transparantie verdient altijd waardering. Andersom: wees dus altijd open, ondanks dat dit betekent dat je iets moet vertellen waar de ander niet op zit te wachten.
- Deel onderling de verwachtingen over beschikbare capaciteit van projectteamleden, maak hierover duidelijke afspraken en help elkaar indien nodig.
- Zorg dat benodigde deskundigen bij RWS gesteld staan om mee te kunnen in de snelheid van je proces. Regel voldoende capaciteit, denk na over hoe je ze zo efficiënt mogelijk kunt betrekken en geef duidelijk aan wanneer er wat van hen wordt verwacht zodat zij tijdig kunnen reageren en meedenken.
- Wees niet bang om wat meer tijd te steken in deze fase. Investeren aan de voorkant loont.

- Stel de klant altijd centraal. Dat is degene waar je het project voor doet.
- Ga op zoek naar de vraag achter de vraag van de klant en omgevingspartijen, met als doel om zo goed mogelijk invulling te geven aan hun behoeften.

Tips voor volgende projecten (vervolg)

- Betrek de klant en omgevingspartijen bij het ontwerpproces en stem tussentijds af of de oplossing aan hun behoefte voldoet. Als sommige behoeften niet kunnen worden ingevuld, neem hen dan mee in waarom dit zo is.
- Ga met elkaar in gesprek als je vermoedt dat het letterlijk toepassen van normen en richtlijnen een oplossing in de weg staat die beter voldoet aan de bedoeling van die normen en richtlijnen en meer klantwaarde oplevert.
- Bereid het proces goed voor met de klant zodat hij én zijn achterban weten wat hen te wachten staat. Het is namelijk belangrijk dat zij vooraf goed hebben kunnen nadenken over wat ze wel/niet willen en vooral waarom. Dit is lastig, maar een volgend project kan proberen om hier weer een stap in te zetten.
- Zorg dat de klant (en zijn achterban) voldoende tijd heeft om tijdig de input te kunnen leveren die nodig is.
- Zet omgevingspartijen bij elkaar aan tafel en laat hen vertellen wat hun belangen zijn. Zo krijgen zij inzicht in eventuele tegengestelde belangen en zullen zij de uiteindelijke keuze beter begrijpen en accepteren.
- Bedenk samen hoe je de klant in staat kunt stellen om prijs-kwaliteitsafwegingen te maken indien de totale gevolgen van de keuze voor prijs, hinder, risico's en planning niet op elk moment in de tijd in beeld zijn. Deel deze verwachting ook met de klant en zorg dat duidelijk is wat wel en niet inbegrepen is bij genoemde bedragen.
- Zorg dat de prijs volgend is op prijs/kwaliteit-afwegingen in het ontwerp, op de risicoverdeling en overige gemaakte afspraken. Zo weet je zeker dat de prijs reëel is en dat wat er geleverd gaat worden daadwerkelijk is wat de klant wil. Oftewel: eerlijk geld voor eerlijk werk.
- Doorleef samen wat er wel/niet in de prijs zit, bijvoorbeeld aan de hand van voorbeelden.
- Werk vanuit de bedoeling: denk goed na over welke aanpak je dichterbij het gezamenlijke doel brengt en laat zaken die geen toegevoegde waarde hebben achterwege. Stel geen regels/afspraken voor elkaar op zonder de bedoeling daarachter te weten en deze met elkaar te delen.
- Hak tijdig knopen door: werken vanuit de bedoeling is goed maar dit betekent niet dat alles continu (opnieuw) ter discussie kan worden gesteld. Dit belemmert de voortgang en maakt mensen onzeker.
- Stel samen een overeenkomst op (of biedt de mogelijkheid om gezamenlijk aanpassingen te doen in een standaardovereenkomst) die bijdraagt aan het slagen van het project voor alle betrokkenen. Voer gesprekken om van elkaar te begrijpen welke afspraken je graag zou willen maken en vooral waarom.
- Beschrijf in je contract niet alleen de afspraken zelf, maar ook de redenen en bedoeling daarachter. Zo dwing je jezelf om bewust te beschouwen of de afspraak logisch volgt uit de bedoeling én voorkom je dat afspraken een eigen leven gaan leiden waarbij de bedoeling uit het oog wordt verloren.
- Neem geen harde deadline op voor het gunningsmoment, maar omschrijf bij welke inhoudelijke voorwaarden de gunning kan plaatsvinden. Zo zorg je ervoor dat het moment van gunning altijd aansluit op de planning van je ontwerpproces.
- Waak voor deadlines zonder goede reden. Deze kunnen er toe leiden dat er onnodig werk wordt gedaan of dat er werk wordt afgeraffeld terwijl dit later in het proces problemen oplevert.
- Wees je bewust van wat je leert en deel deze geleerde lessen met anderen. Organiseer bijvoorbeeld gezamenlijke reflectiemomenten.
- Probeer de aanbesteding zo in te richten dat de voor de aanbesteding op te leveren producten direct bruikbaar zijn in het project en gebruik deze ook echt.
- **Als je nu denkt bij 'Wat een hoop open deuren', dan ben je niet de enige. De ultieme tip luidt dus : Loop open deuren niet voorbij, maar ga er doorheen!**