



Rijksoverheid

# De concurrentie- gerichte dialoog

Een handreiking op basis van de ervaringen  
tot nu toe van de Rijksgebouwendienst,  
Rijkswaterstaat en Defensie

# De concurrentiegerichte dialoog

Een handreiking op basis van de ervaringen tot nu toe van de Rijksgebouwendienst, Rijkswaterstaat en Defensie

## **Auteurs**

Marijke Nagelkerke, RWS PPS Kennispool

Jeroen Oehler, Dienst Landelijk Gebied (voorheen project PPS Kromhout Kazerne)

Jacobien Muntz-Beekhuis, PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden

Diederik van der Staay, Rijksgebouwendienst



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	7
1.1	Waarom deze handreiking?	7
1.2	Leeswijzer	7
1.3	Dankwoord	8
<b>1</b>	<b>Eerste opzet project</b>	9
2.1	Inleiding	9
2.2	De omgeving van het Project	9
2.2.1	Scope	9
2.2.2	Kritische Succes Factoren (KSF)	9
2.2.3	Omgevingsanalyse	10
2.2.4	Risicoanalyse	11
2.2.5	Publiek huis op orde	11
2.2.6	Budget/ PPC/PSC	11
2.2.7	Mandaat	12
2.3	Projectteam	12
2.3.1	Projectmanager	12
2.3.2	Verschillende opzetten projectteams	12
2.3.3	Extra risico: wisseling van de wacht	13
2.3.4	Verstrengeling van belang	13
2.3.5	Teambuilding	14
2.3.6	Vaardigheden dialoog	14
2.3.7	Informatiebeveiliging	14
2.3.8	Planning	14
2.3.9	Archivering	15
<b>2</b>	<b>Wat aan de aankondiging vooraf gaat</b>	17
3.1	Inleiding	17
3.2	Aanbestedingsstrategie	17
3.3	Outputspecificatie	18
3.4	Marktconsultatie	18
3.5	De vooraankondiging en voorlichtingsbijeenkomst	19
3.6	Opstellen selectie- en gunningscriteria	20
3.6.1	Uitsluitingsgronden/minimumeisen en selectiecriteria	20
3.6.2	Gunningscriteria	21
3.6.3	Beoordelingcommissie	23
3.6.4	Van 5 naar 3 in de dialoog	23
3.7	De planning	23
3.8	De aanbestedingsleidraad	24
3.9	Rechtsbescherming	25
3.9.1	Beroepstermijn	25
3.9.2	Intellectueel Eigendom	25
3.10	Aanbestedingsprotocol	25
3.11	Beperking transactiekosten	26
3.11.1	Kostenbesparing	26
3.11.2	Ontwerpkostenvergoeding	26

3.12	Ter beschikking te stellen gegevens	27
3.13	Projectteam	27
3.14	De aankondiging	28
<b>4</b>	<b>Selectiefase</b>	<b>29</b>
4.1	Aanmelding gegadigden	29
4.2	Beoordeling gegadigden	29
4.3	Het afwijzingsgesprek	30
4.4	Wachtkamer	30
<b>5</b>	<b>Dialogfase</b>	<b>31</b>
5.1	Inleiding	31
5.2	Doel dialoog	31
5.3	Proces dialoog	31
5.3.1	Besluitvorming tijdens de aanbesteding	31
5.3.2	Startbijeenkomst / kick-off	32
5.3.3	Agenda dialoog	33
5.3.4	“Zacht in de relatie en hard in de belangen”	33
5.4	Inhoud dialoog	34
5.4.1	Dialoog als optimalisatieproces	34
5.4.2	Inlichtingen	36
5.4.3	Trechteren oplossingen	37
5.4.4	Dialoogproducten	39
5.5	Uitnodiging definitieve inschrijving	39
<b>6</b>	<b>Definitieve inschrijving</b>	<b>41</b>
6.1	Inleiding	41
6.2	Beoordeling definitieve inschrijving	41
6.2.1	Beoordelingsteam	41
6.2.2	Beoordeling inschrijving	42
6.3	Gunningsbesluit en afwijzingen	43
6.4	Aankondiging en proces verbaal van gunning	43
6.5	Gestanddoening	44
6.6	Vorbereiding realisatie	44
6.6.1	Contract Close	44
6.6.2	Financial Close	44
6.6.3	Kick-off realisatie	44
	<b>Bijlagen</b>	
	Bijlage I: Gouden regels voor de dialoog	45
	Bijlage II: Meer informatie bij ...	46





# 1 Inleiding

## 1.1 Waarom deze handreiking?

Als aanbestedende dienst mag je de concurrentiegerichte dialoog toepassen voor aanbesteding van bijzonder complexe projecten, waarvan je objectief gezien niet in staat bent de technische middelen te bepalen of de juridische of financiële voorwaarden te specificeren<sup>1</sup>. Hoe je deze procedure invult, wordt in het Bao (Besluit Aanbestedingsregeling overheidsopdrachten) niet beschreven. Maar ook in andere publicaties is vrij weinig te vinden over het uitvoeren van een concurrentiegerichte dialoog.

De concurrentiegerichte dialoogprocedure verschilt wezenlijk van een 'gewone' openbare of niet-openbare procedure. Het grootste verschil zit hem in de wijze van uitvragen. In de concurrentiegerichte dialoog start je met een vraag waarvoor geen (eenduidige) oplossing bekend is. Op basis van oplossingen die de gegadigden aandragen voer je als aanbestedende dienst een dialoog die leidt tot optimalisatie tussen vraag en aanbod. Een goed gevoerde dialoog resulteert in inschrijvingen die voor de aanbestedende dienst een optimale oplossing bieden tegen een redelijke prijs en die voor de inschrijvende partij een aantrekkelijke klus met voldoende economisch perspectief oplevert.

Een optimale oplossing is dus afhankelijk van de kwaliteit van de dialoog tussen aanbestedende dienst en inschrijvende partijen. Maar hoe organiseer je die dialoog nu goed? Hoe zorg je dat alle partijen – zowel de inschrijvers als je eigen interne opdrachtgevers – gehoord worden. Daarover gaat deze handreiking, die gebaseerd is op recente ervaringen van de Rijksgebouwendienst, Rijkswaterstaat en Defensie met het toepassen van de concurrentiegerichte dialoog bij de aanbesteding van een aantal geïntegreerde DBFM(O) projecten.

Door middel van deze brochure willen de auteurs opgedane ervaring doorgegeven aan iedereen die met deze procedure aan het werk wil gaan.

## 1.2 Leeswijzer

Deze handreiking volgt de fasen van het aanbestedingsproces. Hoofdstuk 2 gaat in op de eerste opzet van het project. Hierin worden de belangrijkste beslissingen besproken die genomen moeten worden voordat aan de eigenlijke concurrentiegerichte dialoog kan worden begonnen. Hoofdstuk 3 behandelt de stappen die je doorloopt voorafgaand aan de aankondiging van het project. In hoofdstuk 4 komt de selectie van gegadigden aan bod. Vervolgens gaan de auteurs in hoofdstuk 5 uitgebreid in op de dialoogfase: het vaststellen van het doel, het proces en de inhoud. De handreiking wordt in hoofdstuk 6 afgesloten met de slotfase van de procedure: het beoordelen van de definitieve inschrijvingen, gunning en afwijzing.

Om hoofdstuk 1 niet te lang te maken hebben de auteurs een aantal zaken behandeld bij de fase waarin deze in ieder geval aan bod moeten komen. Om het totale proces goed te kunnen overzien, is het verstandig eerst de gehele handreiking te lezen.

---

<sup>1</sup> Richtlijn 2004/18/EG overweging 31 jo artikel 29, Bao artikel 29 en ARW 2005 4.2.



Deze brochure is een ervaringsdocument en geen juridisch leerstuk. Voor zover kanttekeningen gemaakt kunnen worden, hebben de auteurs deze in de tekst opgenomen. In deze handreiking gaan ze slechts beperkt in op de inhoud van de DBFM(O) contracten of de outputspecificatie. Verder gaan ze er vanuit dat de lezer algemene kennis over projectmanagement heeft. Voor zover noodzakelijk worden onderwerpen aangestipt, anders wordt verwezen naar relevante literatuur. Deze handreiking bevat geen specifiek beleid van de afzonderlijke bouwministeries. In de tekst wegen de auteurs voors en tegens tegen elkaar af. Of toepassing van de adviezen en leerervaringen in deze brochure past binnen het beleid van je eigen aanbestedende dienst kun je zelf het best beoordelen.

### 1.3 Dankwoord

De auteurs spreken hun dank uit aan de volgende personen voor hun medewerking aan deze handreiking:

Reurt Bruins	Dienst Landelijk Gebied
Ed Visser	Ministerie van Defensie
Henk Wijnen	PIANOO, Expertisecentrum Aanbesteden
Peter Kraak	Directie Algemeen Beleidsadvies, Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Joost van Hoek	Rijksgebouwendienst

# 2 Eerste opzet project

## 2.1 Inleiding

Uitgangspunt in deze publicatie is dat nut en noodzaak van het project vast staan en dat de keuze voor het sluiten van een DBFM(O)-overeenkomst is gemaakt. Een daartoe opgestelde businesscase biedt hiervoor de basis.

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan een aantal belangrijke, steeds terugkerende, aspecten. Het gaat over elementen waarover goed moet zijn nagedacht en waarover beslissingen moeten zijn genomen voordat aan de eigenlijke concurrentiegerichte dialoog kan worden begonnen. Deze elementen vormen als het ware de voorwaarden waar aan moet worden voldaan om het project succesvol uit te kunnen voeren. Er wordt eerst aandacht besteed aan elementen die vooral met de omgeving van het project (paragraaf 2.2) te maken hebben en daarna aan de elementen die vooral het projectteam zelf (paragraaf 2.3) betreffen.

## 2.2 De omgeving van het Project

### 2.2.1 Scope

Met de term scope worden de aard, omvang en beperkingen van een project aangeduid. Het vaststellen van de scope is gelijk aan het beantwoorden van de vraag "wat hoort bij het project en wat niet?". Let wel op dat er voldoende elementen (voor een kantoor bijvoorbeeld: ontwerp, bouw, catering, schoonmaak, beveiliging) in de scope zitten, opdat deze ruim genoeg is om een geïntegreerde oplossing te verkrijgen.

### 2.2.2 Kritische Succes Factoren (KSF)

De kritische succesfactoren van een project moeten af te leiden zijn uit het beleid en de projectdoelstelling (m.a.w. is de vraag ingevuld of het probleem opgelost als het project is afgerond?). Immers, als de kritische succesfactoren van een project niet hierop terug te voeren zijn, zou je kunnen stellen dat belastinggeld onjuist besteed wordt.

Het is aan de projectmanager om zijn opdrachtgever te verleiden tot het bepalen van de kritische succesfactoren, ofwel deze samen met zijn team te bepalen en ze door de opdrachtgever te laten bekrachtigen. Ga niet aan het werk voordat de kritische succesfactoren helder zijn geformuleerd. De tijd die dat mogelijk kost wordt verderop in het proces dubbel en dwars terugverdiend.

Alles wat je meet in het verdere proces – zowel wat betreft de projectvoorbereiding als de realisatie en de exploitatie – wordt afgezet tegen deze kritische succes factoren.

### Voorbeeld 1

#### Voorwoord in de aanbestedingsleidraad van Ed Visser (projectdirecteur) voor de aanbesteding van de Kromhoutkazerne te Utrecht.

“Laten we bij alle te nemen stappen en op te stellen aanbestedingsproducten goed voor ogen blijven houden waar het ons eigenlijk om gaat: het realiseren van een kwalitatief goede en financieel voordelige huisvesting voor het Commando Landstrijdkrachten en andere staven op het terrein van de Kromhout kazerne. Ik heb dat samengevat in vijf kritische succesfactoren:

- 1 Een optimale inrichting van het Projectterrein;
- 2 Een herkenbaar, doelmatig en flexibel Complex;
- 3 Een samenhangend dienstenpakket;
- 4 Aandacht voor de facilitaire medewerkers die momenteel in dienst zijn bij Defensie;
- 5 Tijdig en betaalbaar”

De kritische succesfactoren gebruik je om je minimumeisen<sup>2</sup> (wat wil je in ieder geval hebben) vast te stellen, alsmede de elementen waarop een inschrijver meerwaarde zou kunnen creëren en die als gunningcriterium zullen fungeren. In je aanbestedingsdocumenten rafel je de elementen van een gunningcriterium zodanig uit, dat beoordeelde aanbidding ingedeeld kan worden naar de verhouding prijs/kwaliteit<sup>3</sup>.

### Voorbeeld 2

Als kritische succesfactor is voor de Kromhoutkazerne een flexibele indeling van de objecten geformuleerd. Zo moeten de te realiseren (kantoor)panden makkelijk herindeelbaar zijn om op deze wijze snel en efficiënt in te kunnen spelen op de wisselende behoefte van de opdrachtgever voor wat betreft het daadwerkelijk gebruik van de te realiseren faciliteiten. Deze KSF is als eis aan gegadigden en in de aanbestedingsdocumenten – outputspecificatie en gunningscriteria – opgenomen. Gegadigden hebben op basis van deze eisen een aanbidding ingediend. De oplossingen in de aanbiddingen zijn op dit onderdeel als kwaliteitscriterium gewaardeerd.

### Voorbeeld 3

#### A15 Maasvlakte-Vaanplein

- 1 Kritische succesfactoren van invloed op het welslagen van het project:
  - a Voorkomen of verminderen verkeershinder tijdens de realisatiefase van de bouw;
  - b Voorkomen of verminderen verkeershinder tijdens de onderhoudsfase (Maintaincomponent van de DBFM-overeenkomst) van de bouw;
  - c De invulling van de toekomstige samenwerking na opdrachtverlening aan te tonen met behulp van een opzet (op hoofdlijnen) van het eventueel tijdens de verdere dialoog en na gunning verder uit te werken managementplan van de opdrachtnemer.
- 2 Commitment van de gegadigden dat zij binnen de in de aanbestedingsdocumenten aangegeven kaders, zoals bijvoorbeeld een plafondprijs of maximum budget blijven.

### 2.2.3 Omgevingsanalyse

In de omgevingsanalyse wordt bepaald welke partijen (in- en extern) invloed hebben op het projectresultaat, ook wel aangeduid als stakeholders van het project. Er wordt onderscheid gemaakt in (rechts)personen wiens belangen op enigerlei wijze door het project geraakt worden en voor- en tegenstanders van het project. Gekeken wordt of de impact van het project voor- dan wel nadelig is voor de betreffende (rechts) personen. Ook wordt gekeken of compenserende maatregelen noodzakelijk zijn dan wel dat het project zo geplooid kan worden dat juist een voordeel kan ontstaan. Met behulp van de omgevingsanalyse wordt in beeld gebracht wat de kansen en bedreigingen zijn voor het project. Op deze wijze wordt een indruk verkregen van de mate van zekerheid waarmee de beoogde resultaten gehaald kunnen worden; een kans die door passende maatregelen vergroot kan worden.

<sup>2</sup> Zie ook paragraaf 3.3 (Outputspecificatie).

<sup>3</sup> In de praktijk ook wel aangeduid met het “ranken” of “inschalen” van aanbiddingen.

Het is van belang te bepalen hoe belangrijk de verschillende stakeholders zijn voor het projectresultaat en wat ervoor nodig is om eventuele bezwaren van deze partijen weg te nemen. Welke kosten of inspanningen zijn daarmee gemoeid en kun je de opdrachtgever daarvoor meekrijgen? In hoeverre hebben de betreffende stakeholders hindermacht ten opzichte van het welslagen van het project?

#### 2.2.4 Risicoanalyse

Neem risicomanagement serieus. Voor een goed inzicht in de risico's, de omvang en de kans van optreden is er een gedegen onderzoek nodig. Houd er ook rekening mee dat de risico's qua samenstelling, omvang en kans van optreden in de loop van de voorbereiding en uitvoering van het project zullen veranderen. De beheersmaatregelen kunnen met gelijke tred worden aangepast. Maak voor een goede inschatting van de te nemen maatregelen en de beheersing ervan onderscheid tussen project- en contractrisico's.

Projectrisico's zijn risico's die het verloop van het project beïnvloeden. Ze hebben betrekking op het proces van de voorbereidingsfase en de aanbesteding, alsmede op het contractmanagement door de opdrachtgever tijdens de realisatie- en exploitatiefase.

##### Voorbeeld 4

###### Projectrisico's

Politiek draagvlak, continuïteit project, uitlekken informatie, "gebruikers" tevredenheid en publieke besluitvorming.

Contractrisico's hebben betrekking op de realisatie- en exploitatiefase en zijn risico's die verdeeld kunnen worden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

##### Voorbeeld 5

###### Contractrisico's

Aansprakelijkheid, brand, verkrijgen vergunningen en bodemverontreiniging.

#### 2.2.5 Publiek huis op orde

Indien er geen duidelijkheid is op welke wijze overheden zullen omgaan met hun bevoegdheden (denk aan vergunningverlening) en hun individuele belangen in het project, kun je de dialoog niet goed ingaan<sup>4</sup>. Om het publieke huis op orde te brengen en te houden, kan het nuttig zijn een convenant of bestuursovereenkomst te sluiten alvorens de dialoog met marktpartijen aan te gaan. Voor marktpartijen geeft een eenduidig geluid van de overheid duidelijkheid; voor de overheid heeft het als voordeel dat zij een stabiele uitvraag op de markt kunnen zetten. Daarnaast kan het nuttig zijn om een overeenkomst te sluiten tussen bijvoorbeeld de gebruiker en de Rijksgebouwdienst of binnen de verschillende diensten van bijvoorbeeld RWS om te zorgen dat de interne verantwoordelijkheden vastliggen en een eenduidig beeld naar buiten wordt gerealiseerd.

#### 2.2.6 Budget/ PPC/PSC

Het besluit om over te gaan tot een aanbesteding van een DBFM(O)-overeenkomst wordt over het algemeen genomen op basis van de z.g.n. PPC (Public Private Comparator). Hiermee wordt de uitvoering door middel van een DBFM(O) overeenkomst vergeleken met een publieke aanpak. Indien uit de PPC is afgeleid dat het meerwaarde oplevert om de opdracht door de markt te laten uitvoeren wordt gekozen voor een PPS-benadering zoals bijvoorbeeld een DBFM(O)-contract.

Zorg dat je voldoende budget ter beschikking hebt. Tijdens de aanbesteding wordt vervolgens een PSC (Public Sector Comparator)<sup>5</sup> opgesteld. De PSC heeft een tweeledige doelstelling:

- 1 Het geeft inzicht in de totale kosten over de levenscyclus van een project.
- 2 Je kunt de PSC ook gebruiken als benchmark om een **vergelijking** met de definitieve inschrijvingen te maken. De uitkomst van de vergelijking laat zien of de inschrijvingen wel of niet financieel voordeliger zijn dan de publieke uitvoering.

<sup>4</sup> Zie ook paragraaf 2.2.3 (Omgevingsanalyse).

<sup>5</sup> Het publieke alternatief voor de private inschrijving.

Voor het opstellen van de PSC moeten de navolgende elementen duidelijk zijn: scope, risicoallocatie, outputspecificatie en de definiëring van de publieke uitvoeringsvariant. In de PPC is meestal al veel van deze informatie opgenomen. Nadat je de PSC opgesteld hebt (de benchmark), zul je de PSC gedurende het aanbestedingsproces verder verfijnen of aanpassen als je uit de dialoog informatie krijgt die ertoe leidt dat de risicoallocatie of de outputspecificatie wordt aangepast.

De PSC wordt ook gebruikt om de plafondprijs<sup>6</sup> voor de inschrijvers vast te stellen (over het algemeen wordt hiervoor een bepaald % van de uitkomst van de PSC afgehaald). Aan de hand van de uitnodiging tot definitieve inschrijving kun je de definitieve PSC/benchmark vaststellen. Dan kun je ook de vergelijking tussen inschrijvingen en de benchmark maken en vaststellen of PPS tot financiële meerwaarde leidt. Als er geen plafondprijs gehanteerd wordt, kan de PSC in het geval van onacceptabel hoge inschrijvingen worden gezien als de zorgvuldige raming van de aanbestedende dienst als bedoeld in artikel 4.29.5. ARW 2005<sup>7</sup>.

### 2.2.7 Mandaat

Zorg voor een goede doorloop van je project voor een vrijgestelde projectorganisatie met een eenduidige verantwoordingsstructuur<sup>8</sup> naar de opdrachtgever toe.

Stel met je opdrachtgever vast binnen welke marges je als projectmanager mag beslissen. Zorg voor een duidelijke, liefst korte lijn in het besluitvormingstraject en een eenduidige opdrachtgever, waarbij het mandaat waarover je beschikt voldoende ruim is om effectief en daadkrachtig in de dialoog te kunnen reageren op voorstellen van de gegadigden.

## 2.3 Projectteam

### 2.3.1 Projectmanager<sup>9</sup>

Ieder project wordt geleid door een projectmanager (soms ook projectdirecteur of procesmanager genoemd). Deze stuurt het projectteam aan. De projectmanager zorgt daarnaast voor een beheerste uitvoering van het project en een projectplanning. De projectmanager speelt een belangrijke rol bij het versterken van het teamgevoel en de onderlinge afstemming binnen het team.

### 2.3.2 Verschillende opzetten projectteams

Binnen het project is een aantal rollen te onderscheiden, waarbij je projectspecifiek kunt kijken welke rollen je nodig hebt. Zorg in elk project in ieder geval voor bezetting van de navolgende rollen, soms samengevoegd in één team/persoon:

- 1 Technisch: outputspecificatie.
- 2 Financieel: PPC en PSC, betalingsmechanisme.
- 3 Juridisch: aanbesteding en inhoud contract.
- 4 Omgeving: contact met publieke en private stakeholders.
- 5 Contractmanagement tijdens de uitvoering.
- 6 Procesmanagement/projectbeheer.

Hiernaast zijn als voorbeeld twee indelingen van projectteams weergegeven, een van het project “Tweede Coentunnel” (IPM<sup>10</sup>-model Rijkswaterstaat) en een van het project Kromhoutkazerne.

---

<sup>6</sup> Maximum bedrag waaronder de (definitieve) bieding van gegadigden moet blijven. Wordt de plafondprijs door de inschrijfsom overschreden dan wordt de inschrijving als ongeldig aangemerkt.

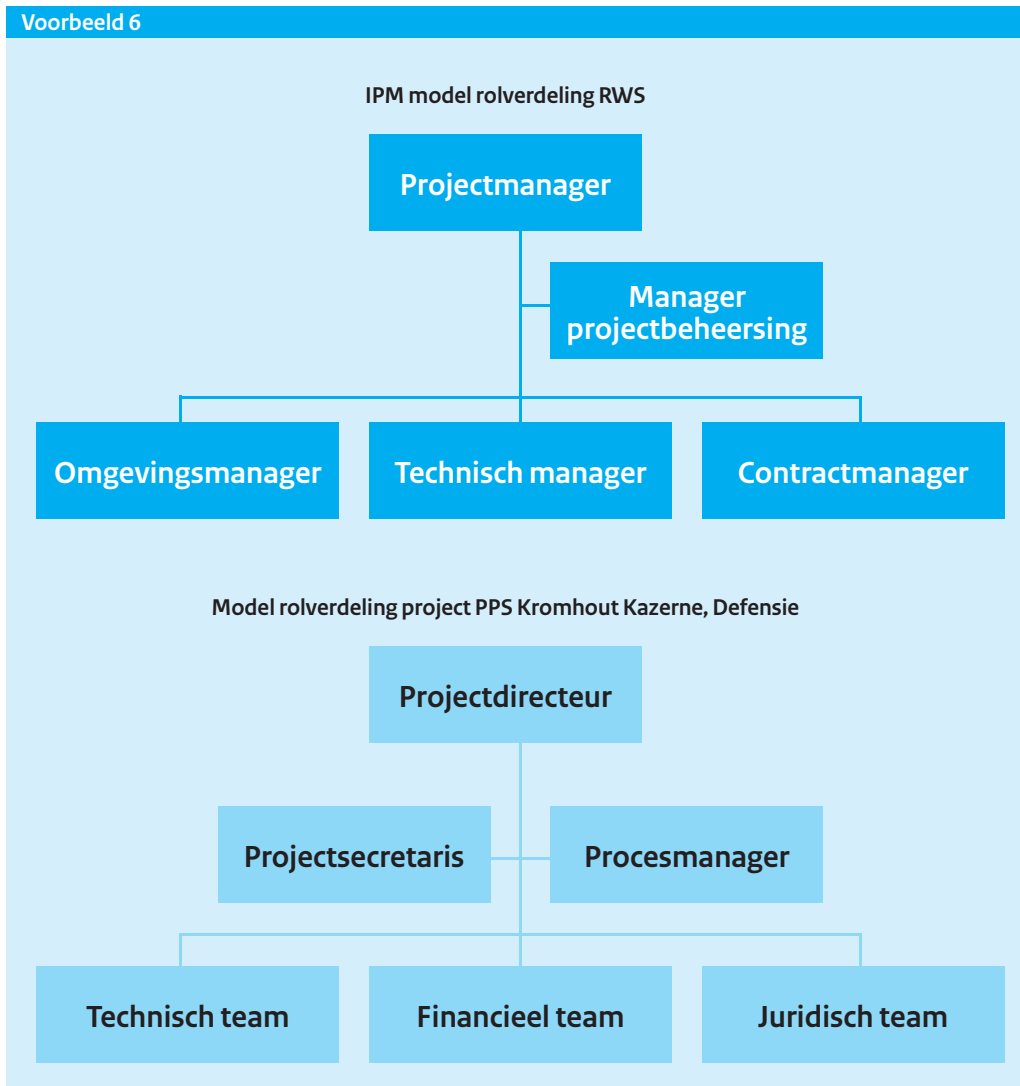
<sup>7</sup> Aanbestedingsreglement Werken 2005.

<sup>8</sup> Zie ook paragraaf 5.3.1 (Besluitvorming tijdens de aanbesteding).

<sup>9</sup> Zie voor meer gedetailleerde informatie de Werkwijzer aanleg RWS, deel 2 kaders per IPM-proces.

<sup>10</sup> IPM staat voor Integraal Project Management.

## Voorbeeld 6



### 2.3.3 Extra risico: wisseling van de wacht

Zorg dat het team voldoende bezet is zowel wat betreft de kwantiteit als de kwaliteit van de verschillende teamleden. Continuïteit in de bezetting van het project is van essentieel belang, zeker in de periode dat de aanbestedingsprocedure loopt. In de praktijk zal een continue bezetting lastig blijken. Bij een naderend vertrek zal er veelal voor het (alsnog) vastleggen en overdragen van informatie te weinig tijd worden genomen. Indien de mogelijkheid bestaat het vertrekkende teamlid zijn vervang(st)er gedurende enige weken in te werken verdient dit – naast structurele vastlegging van informatie<sup>11</sup> – de voorkeur. Voor een goede doorloop van het project over de verschillende fasen van aanbesteding, realisatie en exploitatie is het wenselijk dat de contractmanager voor de realisatiefase al tijdens de aanbesteding bij het project betrokken wordt. De contractmanager krijgt op deze wijze zicht op de in- en outs van het contract en hetgeen is aangeboden, zodat na contract- en financial close een soepele overgang van aanbesteding naar contractbeheersing tijdens de realisatie- en exploitatiefase wordt gegarandeerd.

### 2.3.4 Verstrengeling van belang

Belangenverstrengeling rond een aanbesteding kan zich voordoen wanneer een inschrijvende marktpartij over meer (project)informatie kan beschikken dan zijn concurrenten. Bijvoorbeeld omdat hij betrokken was, of is, bij de voorbereiding van het project of de aanbesteding of bij de beoordeling van

<sup>11</sup> Zie paragraaf 2.3.9 (Archivering).

de inschrijvingen. Belangenverstremgeling kan leiden tot het vervalsen van de mededinging door *inschrijven met voorkennis of manipulatie van de opdracht, de aanbesteding of de gunning*.

Belangenverstremgeling kan met name aan de orde zijn bij inschakeling van adviesbureaus en ingenieursbureaus. Door het gebruik van geïntegreerde contracten bevinden deze bureaus zich steeds vaker in situaties waarin ze zowel de aanbestedende dienst als de gegadigden/inschrijvers bedienen. Ook in het geval van samenwerking van overheden met private partijen bij gebiedsontwikkeling kan belangenverstremgeling aan de orde komen, als deze partijen aan de ene kant deelnemer in het samenwerkingsverband zijn en aan de andere kant opdrachten met een publiek karakter willen verwerven van het samenwerkingsverband in een aanbesteding.

Ter voorkoming van belangenverstremgeling is het, ingevolge de uitspraak van het Hof van Justitie EG in de zaak C-213/07 *Michaniki-ESR*, mogelijk om partijen uit te sluiten van deelname aan de aanbesteding als daardoor het gelijkheidsbeginsel in het geding komt.

In een gezamenlijk opgestelde nota "Scheiding van belang"<sup>12</sup> hebben de ministeries van VenW, VROM, Defensie en LNV hun *beleid tegen belangenverstremgeling bij aanbesteding geformuleerd*.

### 2.3.5 Teambuilding

Voor het goed doorlopen van een dialoog is het van essentieel belang dat het projectteam ook daadwerkelijk als team functioneert.<sup>13</sup> Creëer voldoende gelegenheid om elkaar goed te leren kennen en werk actief aan onderling vertrouwen. Voorkom dat je medewerkers worden opgeslokt door werkzaamheden binnen hun eigen lijnorganisatie. Een praktische oplossing hiervoor kan zijn om huisvesting voor de projectorganisatie niet in de onmiddellijke nabijheid van de werkplek van de lijnorganisatie te regelen. Daarnaast is het nuttig om een gezamenlijke training te doorlopen waarbij zowel het samenwerken als verbeteren van je eigen vaardigheden aan de orde komen (o.a. dummy aanbesteding).

### 2.3.6 Vaardigheden dialoog

In het projectteam moet gevoel zijn voor de belangen van de markt en de leden moeten goed ingewerkt zijn in de overheidsorganisatie (bij voorkeur dus uit de ambtelijke organisatie komen), zonder dat een van deze belangen overheerst. Daarnaast moeten de teamleiders in ieder geval oog hebben voor de verschillende disciplines, teamspelers zijn, communicatief sterk zijn (zowel actief als passief (luisteren)) en open staan voor nieuwe ideeën en/of andere meningen.

### 2.3.7 Informatiebeveiliging

Vertrouwelijke gegevens moeten beschermd worden tegen inzage door onbevoegden. Denk goed na over hoe informatie verspreid wordt en wie wel en niet toegang heeft. Dit is in de dialoog extra belangrijk omdat het een langdurig proces is waarbij je met drie partijen informatie uitwisselt, en niet alle informatie bij iedere partij terecht mag komen. Neem maatregelen om cherry picking te voorkomen. Ook het risico van foute adressering van stukken vraagt om maatregelen. Wijs één persoon aan om de informatiestroom van en naar de gegadigden te beheersen.<sup>14</sup>

### 2.3.8 Planning

De benodigde tijd voor de voorbereiding en de aanbestedingsprocedure is van belang voor het bepalen van de doorlooptijden. Maak voor een eerste planning van de doorlooptijd van de aanbesteding een inschatting van de omvang en complexiteit van de opdracht. Maak een eerste inschatting van het aantal dialoogrondes dat je tijdens de aanbesteding wilt houden.

---

<sup>12</sup> [http://www.minlnv.nl/cdlpub/servlet/CDLServlet?p\\_file\\_id=39229](http://www.minlnv.nl/cdlpub/servlet/CDLServlet?p_file_id=39229).

<sup>13</sup> Zie ook paragraaf 6.2.1 (Beoordelingsteam).

<sup>14</sup> Zie ook de paragrafen 3.10 (Aanbestedingsprotocol) en 5.4.2 (Inlichtingen).

## Voorbeeld 7

### Globaal tijdschema Concurrentiegerichte Dialoog voor de aanbesteding van een omvangrijk DBFM(O) contract



### 2.3.9 Archivering

In de (voorbereiding van de) aanbesteding worden veel informatie en denkbeelden uitgewisseld. Deze informatie wordt voor het grootste gedeelte ook opgeslagen. Het loont de moeite om goed, eventueel in samenwerking met een informatiespecialist, na te denken over de structuur waarin informatie wordt opgeslagen. Maak het terugvinden van informatie zo makkelijk mogelijk. Gegadigden kunnen dezelfde of een soortgelijke vraag op een later tijdstip nogmaals stellen. Het antwoord moet wel eenduidig zijn en aansluiten op een eerder gegeven antwoord. Als je op basis van voortschrijdend inzicht besluit af te wijken van een eerder gegeven antwoord dien je aan te kunnen geven waarom je afwijkt. Daarnaast is het nuttig om tijdens de realisatie eventuele achtergrondinformatie uit de aanbesteding met betrekking tot de uiteindelijke aanbieder terug te kunnen vinden. Tot slot draagt een goed archief tezamen met het behoud van de personen die over de kennis beschikken bij tot een goede kennisborging<sup>15</sup> binnen de organisatie.

<sup>15</sup> Zie ook paragraaf 2.3.3 (Extra risico: wisseling van de wacht).





# 3 Wat aan de aankondiging vooraf gaat

## 3.1 Inleiding

De dialoog is vooral een proces om tot een optimale afstemming van vraag en aanbod te komen. Het is geen (prijs)onderhandeling in de klassieke zin van het woord<sup>16</sup> omdat er geen sprake is van een “openingsbod”. Er ligt “slechts” een vraag waarvoor een oplossing wordt gezocht. Het is toegestaan om tijdens de dialoog alle aspecten van de opdracht te bespreken, dus inclusief (elementen van) de prijs.<sup>17</sup> Ook mag de aanbestedingsprocedure in opeenvolgende fasen worden ingedeeld en mag het aantal tijdens de dialoog te bespreken oplossingen worden beperkt.<sup>18</sup> Deze beperking – ook wel trechtering genoemd – moet plaatsvinden op basis van *vooraf bekend gemaakte* gunningscriteria. Voorafgaand aan de aankondiging van het project kunnen er een aantal stappen doorlopen worden.

## 3.2 Aanbestedingsstrategie

De aanbestedingsstrategie van een project is de set van intern gemaakte keuzes die aangeeft hoe de markt benaderd gaat worden. Het is de “routebegeleiding” van een project. De aanbestedingsstrategie dient voor alle betrokkenen helder en eenduidig te zijn. Voor de invulling van de aanbestedingsstrategie is er veel vrijheid. De toepassing ervan dient echter consequent te zijn. De marktbenadering wordt bepaald aan de hand van het projectdoel en de mate van onzekerheid over mogelijke oplossingen.

Basisvragen voor de aanbestedingsstrategie zijn onder andere:

- 1 Welke partijen zijn in staat de opdracht uit te voeren?
- 2 Welke minimumeisen dienen aan gegadigden gesteld te worden?
- 3 Welke selectiecriteria bepalen het onderscheid tussen gegadigden?
- 4 Hoeveel partijen selecteer je voor deelname aan de dialoog<sup>19</sup>?
- 5 Hoeveel dialoofasen hanteer je?
- 6 Wil je tussentijds het aantal oplossingen beperken?
- 7 De inhoudelijke invulling van de dialoog: Welke thema's worden behandeld en welke dialoogproducten moeten door gegadigden worden ingediend?
- 8 Op welke wijze ga je inschrijvingen beoordelen aan de hand van gunningscriteria:
  - a Welke conformiteitseisen en minimumeisen worden aan de inschrijving gesteld?
  - b Welke kwalitatieve criteria worden gesteld?
  - c Hoe zwaar wegen de kwalitatieve criteria ten opzichte van elkaar?
  - d Hoe zwaar wegen de verschillende onderdelen prijs en kwaliteit ten opzichte van elkaar?

<sup>16</sup> Zie ook paragraaf 6.3 (Gunningsbesluit en afwijzingen).

<sup>17</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 3 jo. overweging 31, Bao artikel 29 lid 4 en ARW 2005 4.18.2.

<sup>18</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 4, Bao artikel 29 lid 7 en ARW 2005 4.1.5.

<sup>19</sup> Volgens Richtlijn 2004/18/EG artikel 44 lid 3, Bao artikel 44 lid 5 en ARW 2005 4.1.2 moeten bij aanvang minimaal 3 partijen voor deelname in de dialoog worden uitgenodigd.

### 3.3 Outputspecificatie

Bij een geïntegreerd contract worden de eisen en wensen bij voorkeur functioneel gespecificeerd.<sup>20</sup>

#### a. Inhoud

Geadviseerd wordt de outputspecificatie<sup>21</sup> zodanig op te zetten, dat er zoveel mogelijk ruimte is voor eigen oplossingen. Eisen worden geformuleerd met een meetbaar resultaat, liefst gerelateerd aan algemeen aanvaarde normen. Een outputspecificatie die op deze wijze is opgezet, biedt een goed uitgangspunt voor een dialoog waarin de vraag van de aanbestedende dienst en de oplossing van een gegadigde zodanig kunnen worden geoptimaliseerd dat deze voor beiden een maximaal voordeel oplevert. Een open opzet van de outputspecificatie met functionele eisen creëert ruimte voor innovatie en duurzaamheid. Laat in de outputspecificatie tot uitdrukking komen welke elementen belangrijk<sup>22</sup> zijn. Deze elementen werken tevens door in de gunningcriteria.

#### b. Prestatiemeting opdrachtnemer

Aan de hand van de geformuleerde functionele en minimumeisen, aangevuld met hetgeen de gegadigde aanbiedt in zijn inschrijving, wordt tijdens de exploitatieperiode gemeten of de opdrachtnemer aan zijn verplichtingen voldoet. Houd er dus bij het opstellen van de outputspecificatie rekening mee dat een objectieve maat wordt aangegeven waarmee de prestatie van opdrachtnemer kan worden gemeten en afge-rekend. Er moet derhalve in meetbare eenheden worden uitgevraagd en/of aangeboden, anders is meten lastig of zelfs onmogelijk. De opdrachtnemer moet ook tijdens de realisatie aantonen dat hij daadwerkelijk levert wat door opdrachtgever verwacht wordt op basis van de winnende aanbidding. Je wilt immers niet bij beschikbaarstelling pas constateren dat de hardstenen vloer uit de aanbidding zonder overleg is vervangen door beton.

### 3.4 Marktconsultatie

Voorafgaand aan de start van een aanbestedingsprocedure kan het zinvol zijn een marktconsultatie te organiseren. Vanuit de overheid gezien vervullen marktconsultaties op de eerste plaats een functie bij het toetsen bij marktpartijen van de haalbaarheid van een project. Een mogelijke afweging voor het al dan niet houden van een marktconsultatie is de mate waarin de overheid zelf de mogelijkheden en beperkingen overziet en kan beoordelen of de scope van een project, ideeën en/of oplossingsrichtingen voor planinitiatieven door marktpartijen als uitvoerbaar worden gezien. Een tweede functie is het peilen van interesse van private partijen voor de realisatie van het project. Ook kan – in beperkte mate – worden gedacht aan inbreng van ideeën en voorstellen voor de realisatie van een project. Het instrument van marktconsultaties beoogt evenwel niet het vlot trekken van een vastgelopen proces of project.

Houdt rekening met de volgende aandachtspunten voor je over gaat tot een marktconsultatie:

- 1 Weet wat je van de markt wil vragen, voordat je bij de markt te rade gaat.
- 2 Stel concrete vragen, zodat partijen weten wat de bedoeling is.
- 3 De kosten en belangen van de markt. Stel eventueel een vergoeding in het vooruitzicht en ga uit van een realistisch uitgangspunt ten aanzien van wat de markt aan ideeën kan en wil prijsgeven.
- 4 Geef aan de deelnemende marktpartijen aan wat je met hun reactie gaat doen en waarom.

Bij een marktconsultatie moet je opletten dat de deelnemers aan de consultatie niet een onaangevaardbaar grote (kennis)voorsprong<sup>23</sup> krijgen. Stel de verkregen informatie dan ook algemeen beschikbaar en meld deze openbaarmaking vooraf aan deelnemende partijen.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> Zie bijvoorbeeld handleiding system engineering van RWS/Prorail.

<sup>21</sup> Dit is het beschrijvend document als bedoeld in Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 2, Bao artikel 29 lid 3 en ARW 2005 4-7.

<sup>22</sup> Zie ook paragraaf 2.2.2 (Kritische Succes Factoren (KSF)).

<sup>23</sup> Zie ook paragraaf 2.3.4 (Verstrengeling van belang).

<sup>24</sup> Zie Werkwijzer Marktconsultatie, RWS, juli 2006.

## Voorbeeld 8

### Outputspecificatie

In de outputspecificatie voor de Kromhout Kazerne zijn eisen opgenomen ten aanzien van het klimaat. Uitgangspunt is dat de individuele gebruiker invloed moet kunnen uitoefenen op het binnenklimaat en dat als aangenaam ervaart. Om de objectieve maat te bepalen waaraan deze eis wordt gemeten, is deze verbonden aan de NEN-EN-ISO 7730.

### Thermisch Comfort werken (Com00034)

#### Algemeen

Onder thermisch Comfort wordt verstaan de mate van tevredenheid over de thermische omgeving.

#### Kenmerken

<u>soort</u> <u>Prestatiecriterium</u>	<u>naam</u>	<u>waarde</u>	<u>bepalingmethode</u>
a. Functionele omschrijving	☑ Beïnvloedbaarheid	De individuele Gebruiker moet per Functie in die mate invloed kunnen uitoefenen op het binnenmilieu in zijn directe omgeving dat dit resulteert in een positievere waardering van het binnenmilieu.	
b. Functionele omschrijving	☑ Tevredenheid	Het thermisch binnenklimaat moet door de Gebruiker als aangenaam worden ervaren en de bedrijfsprocessen niet nadelig beïnvloeden.	
c. Prestatie-omschrijving	☑ Luchtsnelheid	Klasse B	Bepaald en beoordeeld conform NEN-EN-ISO 7730.
d. Prestatie-omschrijving	☑ Operatieve temperatuur	Klasse B	Bepaald en beoordeeld conform NEN-EN-ISO 7730.
e. Prestatie-omschrijving	☑ Stralingsasymmetrie	Klasse B	Bepaald en beoordeeld conform NEN-EN-ISO 7730.
f. Prestatie-omschrijving	☑ Vertikale temperatuurgradient	Klasse B	Bepaald en beoordeeld conform NEN-EN-ISO 7730.
g. Prestatie-omschrijving	☑ Vloertemperatuur	Klasse B	Bepaald en beoordeeld conform NEN-EN-ISO 7730.

## 3.5 De vooraankondiging en voorlichtingsbijeenkomst

De vooraankondiging meldt aan de markt dat de aanbestedende dienst de opdracht daadwerkelijk in de markt wil gaan zetten. Dit is ook het moment om te overwegen een voorlichtingsbijeenkomst te houden.

In deze fase is de voorlichtingsbijeenkomst vooral bedoeld om belangstellenden te informeren over de aard en (globale) inhoud van het project, zodat zij kunnen bepalen of en zo ja in welke samenstelling zij zich als gegadigde zullen aanmelden. Zorg dat tussen de vooraankondiging en de uiteindelijke aankondiging voldoende tijd zit voor consortiumvorming. Ook een brochure en het – eventueel op de website van het project – publiceren van antwoorden op vragen over de globale inhoud van het project zijn geëigende middelen voor voorlichting aan de markt.

Een voorlichtingsbijeenkomst geeft een duidelijke start aan de informatievoorziening aan de markt. Voor die tijd is iedereen van het projectteam gehouden geheimhouding te betrachten. Na die tijd is geheimhouding alleen nog nodig waar het (commercieel) vertrouwelijke informatie betreft die de concurrentie op enigerlei wijze zou kunnen vervalsen. Projectramingen van de opdrachtgever en commercieel vertrouwelijke oplossingen van gegadigden moeten bijvoorbeeld altijd vertrouwelijk behandeld worden. Deze vertrouwelijkheid werkt ook door buiten de kantoorwanden.

## 3.6 Opstellen selectie- en gunningscriteria

In hoofdstuk 2 is aangedrongen op tijdige vaststelling van de (project)doelstellingen en de kritische succesfactoren<sup>25</sup>. Deze dienen als uitgangspunt voor de outputspecificatie. Ook dienen ze als basis voor de uitsluitingsgronden, minimumeisen en selectiecriteria die vóór de publicatie van de aankondiging dienen te zijn opgesteld. Tot slot dienen de kritische succesfactoren als basis voor de gunningscriteria die in het beschrijvend document voor de dialoog (of uiterlijk in de uitnodiging tot dialoog) aan de deelnemers bekend moeten worden gemaakt.

### 3.6.1 Uitsluitingsgronden/minimumeisen<sup>26</sup> en selectiecriteria

De selectie van gegadigden op grond van uitsluitingsgronden, minimumeisen en selectiecriteria verloopt in de concurrentiegerichte dialoog niet anders dan in de niet-openbare procedure.

Uitsluitingsgronden worden gesteld overeenkomstig artikel 4.8 van het ARW 2005. Minimumeisen worden gesteld op grond een limitatief aantal criteria zoals opgesomd in de artikelen 4.9 tot en met 4.14 van het ARW 2005. Op grond van deze artikelen<sup>27</sup> kunnen tevens selectiecriteria worden opgesteld zodanig dat op basis daarvan de meest gereede partijen om uit te nodigen voor de dialoog kunnen worden bepaald. Op deze wijze is het mogelijk het aantal deelnemers aan de dialoog te beperken. Op grond van de richtlijn dient het aantal gegadigden dat wordt uitgenodigd tot deelname aan de dialoog minimaal drie te zijn<sup>28</sup>.

Let er bij het opstellen van de minimumeisen en de selectiecriteria op dat deze proportioneel zijn ten opzichte van de aard en de omvang van het project en beschikken over voldoende onderscheidend vermogen. Let bijvoorbeeld op de omzeteisen die je oplegt, verdiep je daartoe in het type marktpartij die de opdracht aan moeten kunnen en de zekerheid die gegeven de aard van het project nodig is. Met betrekking tot referentieprojecten is het van belang dat de aard en omvang ervan gerelateerd is aan het aan te besteden project. Hoe groot is het referentieproject en wat houdt het (technisch) allemaal in? Het is immers niet nodig om al eens een school ontworpen of gebouwd te hebben om er een te kunnen (laten) ontwerpen of bouwen. Denk na over mogelijke gelijksoortige (wellicht wat kleinere) werken die als referentie kunnen dienen.

---

<sup>25</sup> Zie paragraaf 2.2.2 (Kritische Succes Factoren (KSF)).

<sup>26</sup> In de Richtlijn 2004/18/EG aangeduid als geschiktheidseisen.

<sup>27</sup> Zo ook Richtlijn 2004/18/EG artikel 45 t/m 52 en Bao artikel 46 t/m 53.

<sup>28</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 44 lid 3, Bao artikel 44 lid 5 en ARW 2005 4.1.2.

## Voorbeeld 9

### Referentieprojecten

Kromhout Kazerne (geraamde waarde circa 400 miljoen euro).

Minimumeisen technische en organisatorische bekwaamheid:

#### a) Projectmanagement – ontwerp, utiliteitsbouw en onderhoud:

Gegadigde dient één referentieproject op te geven betreffende utiliteitsbouw waarbij de Gegadigde het projectmanagement heeft uitgevoerd met betrekking tot in elk geval de volgende disciplines: ontwerp, bouw en onderhoud. De waarde van de bouwsom van het referentieproject dient minimaal EURO 20 miljoen (exclusief BTW) te bedragen. Gegadigde dient hierbij aantoonbaar verantwoordelijk dan wel in een leidinggevende rol betrokken te zijn geweest bij de volgende taken:

- contractmanagement: het formeel en informeel, contractueel en contactueel maken en bewaken van afspraken, opstellen van procedures en het evalueren van hetgeen afgesproken is teneinde de klantrelaties en leveranciersrelaties in stand te houden;

<...>

- planning en aansturing van planmatig onderhoud en correctief onderhoud en/of planning en aansturing van renovaties en verbouwingen: planmatig onderhoud betreft het technisch onderhoud, met als doel het object op een vastgesteld niveau te houden. Correctief onderhoud betreft het technisch onderhoud dat niet voorzien is en ad-hoc uitgevoerd moet worden;

- risicomangement: het identificeren en kwantificeren van risico's en het vaststellen en bewaken van beheersmaatregelen. Met beheersmaatregelen worden activiteiten bedoeld waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden verminderd;

<...>

- planning: het opstellen en beheersen van een projectplanning (van initiatief tot en met realisatie) op basis van een visie die vertaald is naar een strategie en uitwerkt in naar specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdgebonden doelstellingen en acties. In aansluiting hierop het controleren of de beoogde doelstellingen worden bereikt en waar nodig de vereiste acties bijstellen;

<...>

#### b) Projectmanagement facilitaire dienstverlening:

Gegadigde dient één referentieproject op te geven waarvoor Gegadigde het projectmanagement in de afgelopen drie jaar heeft uitgevoerd/ uitvoert ten behoeve van facilitaire dienstverlening. De waarde van het referentieproject dient minimaal EURO 2 miljoen (exclusief BTW) per boekjaar te bedragen. Het contract dient te zijn aangegaan voor de duur van ten minste twee jaar, waarvan de uitvoering reeds minimaal één jaar heeft plaatsgevonden. Gegadigde dient aantoonbaar verantwoordelijk, dan wel in een leidinggevende rol betrokken te zijn (geweest) bij ten minste drie van de volgende taken:

- planning en aansturing van schoonmaakonderhoud;
- planning en aansturing van restauratieve voorzieningen;
- planning en aansturing van het daadwerkelijk leveren van kantoorinrichtingen;
- planning en aansturing van receptiediensten;
- planning en aansturing van reproductiediensten;
- planning en aansturing van beveiligingswerkzaamheden.

<....>

Als vuistregel voor een omzeteis kun je een vermenigvuldigingsfactor van maximaal 3 tot 4 maal de geraamde waarde – teruggerekend naar het financieel beslag op jaarbasis – van de opdracht hanteren. Gegadigden kunnen om aan de omzeteis te voldoen, bestaan uit één partij of een consortium van meerdere partijen. Deelnemers aan een combinatie kunnen de omzetten van de partijen bij elkaar optellen om aan de omzeteis te voldoen.

### 3.6.2 Gunningscriteria

De gunningscriteria moeten zijn afgeleid van de projectdoelstellingen en de kritische succesfactoren. Gunningscriteria zijn van toepassing op de inschrijving en niet op de inschrijver. Op basis hiervan waardeert de aanbestedende dienst de inschrijving. Het is zaak gunningscriteria zo te formuleren dat de aanbieder die de beste prijs-kwaliteit verhouding biedt als best gewaardeerd uit de beoordeling zal komen.

Zorg bij het opstellen van de gunningscriteria dat je je beperkt tot drie criteria die:

- 1 Meerwaarde hebben voor de opdrachtgever ten opzichte van de in het contract (inclusief output-specificatie) geformuleerde minimum eisen.
- 2 Voldoende onderscheidend vermogen hebben.
- 3 Eenduidig te beoordelen zijn.

Voorbeeld 10	
Kwalitatieve beoordeling inschrijvingen PPS Belastingkantoor Doetinchem	
Elementen:	Aspecten:
Architectuur (15%)	De mate waarin een 'passend' kantoorgebouw gerealiseerd wordt. <.....>
Functionaliteit (50%)	<i>Huisvestingsconcept</i> : de mate waarin een 'passend' huisvestingsconcept gerealiseerd wordt. <.....> <i>Logistiek en toegankelijkheid</i> : de mate waarin het kantoor een doelmatige logistiek ondersteunt. <.....>
Duurzaamheid (10%)	De mate waarin meer maatregelen op het gebied van duurzaamheid getroffen worden dan gevraagd in de outputspecificatie. <.....>
Dienstverlening en monitoring (25%)	<i>Dienstverlening</i> : de mate waarin het dienstverleningsconcept aansluit bij het gewenste model van samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. <.....> <i>Monitoring</i> : de mate waarin het monitoringssysteem bijdraagt aan het realiseren van de gestelde eisen en wensen aan de dienstverlening. <.....> <i>Kwaliteitsmanagement</i> : de mate waarin kwaliteitsmanagement door de opdrachtnemer bijdraagt aan het realiseren van de gestelde eisen en wensen aan de dienstverlening door de opdrachtnemer.

Een goede afweging over welke eisen als minimum eisen (voldoet wel/voldoet niet) zullen fungeren en welke als inschaalbaar<sup>29</sup> gunningscriterium (de mate waarin een gegadigde zich kan onderscheiden van andere gegadigden) is daarbij van belang. Minimumeisen worden ook wel knock-out criteria genoemd, waarbij het niet voldoen tot gevolg heeft dat de inschrijving van een gegadigde ter zijde wordt gelegd omdat deze niet aan de eisen voldoet<sup>30</sup>. Discussies over de samenstelling en formulering van de gunningscriteria vergen veel tijd. Ze vormen de basis voor een succesvolle aanbesteding en opdrachtverlening.

Sta bij het formuleren van de gunningscriteria stil bij de volgende elementen:

- 1 De meetbaarheid, zijn de criteria voldoende SMART<sup>31</sup>?
- 2 De samenhang met het doel van het project.
- 3 De samenhang met de kritische succesfactoren, de outputspecificatie en het contract.
- 4 Zijn het minimumeisen of gunningscriteria?
- 5 Hoe zwaar moeten de verschillende gunningscriteria ten opzichte van elkaar wegen? Wat is belangrijk(er) voor de opdrachtgever?

Het is aan te bevelen om – zodra je de concept gunningscriteria hebt opgesteld – een aantal mogelijke scenario's door te rekenen. Te denken valt aan scenario's als:

- 1 Een hele hoge inschrijfprijs.
- 2 Een hele lage inschrijfprijs.
- 3 Kwaliteitsaspecten die goed, matig of slecht zijn ingevuld.

Het doel van het doorrekenen van deze scenario's is om vast te stellen of de beoogde gunningscriteria zo zijn opgesteld dat de meest optimale inschrijving als economisch meest voordelige uit de bus komt. Aan de hand van de uitkomsten ervan – klopt de uitkomst met het "ideaalbeeld"<sup>32</sup>? – kun je de gunningscriteria zo nodig bijstellen en opnieuw doorrekenen<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> Zie ook paragraaf 2.2.2 (Kritische Succes Factoren).

<sup>30</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 41, Bao artikel 41 en ARW 2005 4.29.8.

<sup>31</sup> SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

<sup>32</sup> Te bepalen aan de hand van de doelstelling en de Kritische Succesfactoren van het project.

<sup>33</sup> Uitwerking van de zgn Plan-Do-Check-Act cirkel.

Let er ook op dat je niet teveel gunningscriteria formuleert. Hoe meer gunningscriteria, hoe meer kans op uitkomsten die (te) dicht bij elkaar liggen. Matrixen waarin veel elementen van een criterium afzonderlijk worden beoordeeld hebben dit egaliserend effect.

### 3.6.3 Beoordelingcommissie

Stel een of meer beoordelingscommissie(s) in, liefst (gedeeltelijk) samengesteld uit deskundigen die onafhankelijk zijn van de projectorganisatie, ter objectivering van de beoordeling. Deze commissie(s) beoorde(e)l(t)en de uiteindelijke gegadigden op grond van de selectiecriteria en de uiteindelijke inschrijving op grond van de gunningscriteria<sup>34</sup>. Neem tijd voor het instrueren van alle mensen die bij de beoordeling van aanbestedingen en inschrijvingen worden betrokken.

Voor een goed verloop van de beoordeling van de aanbiedingen is het van belang om bij het formuleren van de criteria en voor de vaststelling van de wijze van beoordeling vooraf te overleggen met leden van de beoordelingscommissie(s). Naast het feit dat je hun kennis op die manier tijdig inzet, wordt hiermee voorkomen dat er discussies en misverstanden tijdens de aanbesteding naar boven komen. Informeer de leden van de beoordelingscommissie(s) met welk doel de criteria tot stand worden gebracht, de samenhang met het contract en de outputspecificatie en overleg op welke wijze de beoordeling moet plaatsvinden. Verlies de projectdoelstellingen en de kritische succesfactoren echter niet uit het oog. Deze staan vast en zijn leidend voor de uiteindelijk te stellen eisen en criteria. De leden van de beoordelingscommissie(s) kunnen vanuit hun deskundigheid een goede bijdrage leveren aan het formuleren van de meetbaarheid van de criteria. Ook kunnen zij een bijdrage leveren aan de motivering aan de afgewezen oplossingen en/of gegadigden.

### 3.6.4 Van 5 naar 3 in de dialoog

Je kunt ervoor kiezen om meer dan 3 partijen toe te laten tot de dialoog om vervolgens na de eerste ronde het aantal tot 3<sup>35</sup> terug te brengen. Dit is mogelijk op basis van de beoordeling van bijvoorbeeld een plan van aanpak en/of een projectvisie. Beoordeling vindt plaats op basis van de gunningscriteria. De geschiktheid van de bedrijven speelt in deze fase geen rol meer in de beoordeling.

Indien op deze wijze wordt getrechterd, dienen geselecteerde gegadigden voort te bouwen op het ingediende plan van aanpak en/of de projectvisie, opdat afgewezen gegadigden geen reden hebben in verweer te komen. Opvolgende producten dienen ten minste van dezelfde kwaliteit of beter te zijn dan eerder ingediende plannen.

## 3.7 De planning

Zorg voor een goede planning van de werkzaamheden met een hanteerbare werkdruk voor het projectteam (incl. de backoffice) voor en vooral tijdens de aanbesteding. Hiermee kun je voorkomen dat fouten gemaakt worden doordat mensen teveel werk tegelijk moeten doen. Zorg ook voor het op tijd en voldoende ruim plannen van de inzet van commissies van deskundigen voor de beoordeling van de ingediende (tussentijdse) inschrijvingen en/of dialoogproducten.<sup>36</sup> Verkijk je niet op de planning, een goede beoordeling (inclusief schriftelijke motivering) vergt tijd. Een te snel afgehandelde en summiere motivering kan leiden tot onbegrip. Als gevolg daarvan kunnen geschillen ontstaan die, zeker als ze in de rechtszaal worden uitgevochten, een veelvoud aan tijd en geld kosten.

Geef aan gegadigden voorafgaand aan de dialoog voldoende tijd om hun tenderteams samen te stellen. Houd ook rekening met vakantieperiodes (kerst etc.) waarin ook het particuliere bedrijfsleven minder goed bezet is en van wat vrije tijd wil genieten.

---

<sup>34</sup> Zie ook paragraaf 6.2.1 (Beoordelingsteam).

<sup>35</sup> Het minimale aantal voor de dialoog uit te nodigen partijen bedraagt 3, zie Richtlijn 2004/18/EG artikel 44 lid 3, Bao artikel 44 lid 5 en ARW 2005 4.1.2.

<sup>36</sup> Zie ook paragraaf 6.1 (Organisatie).



Ook marktpartijen die deelnemen aan een aanbesteding hebben tijd nodig om hun werk te kunnen doen. In grote projecten kan het voorkomen dat de gegadigden enkele duizenden pagina's tot zich moeten nemen om tot een gedegen aanbieding te kunnen komen. Voor een kwalitatief goede aanbieding moeten ze in de gelegenheid worden gesteld zich het project eigen te maken. Als je als projectteam bij wijze van spreken een jaar bezig bent geweest met de voorbereiding van de aanbesteding kun je van een gegadigde in de aanbesteding niet verwachten dat hij zich alle van belang zijnde informatie binnen 2 of 3 weken eigen maakt.

Marktpartijen hebben daarnaast een redelijke tijd nodig om hun dialoogproducten of andere schriftelijke stukken op te stellen en in te dienen.

### 3.8 De aanbestedingsleidraad

De aanbestedingsleidraad is bedoeld om gegadigden over de aard en omvang van het project en de spelregels van de aanbestedingsprocedure te informeren.

De leidraad vermeldt daarbij in ieder geval:

- 1 De achtergrond van het project.
- 2 De precieze (procedure)stappen en planning voor die betreffende fase.
- 3 De van belang zijnde mijlpalen – bijvoorbeeld het uiterste tijdstip van indiening van documenten – en doorlooptijden.
- 4 De te hanteren (selectie- of gunnings)criteria.
- 5 Overige voorwaarden van toepassing op de betreffende fase, bijvoorbeeld:
  - a Rechtsbescherming;
  - b Vertrouwelijkheid;
  - c Intellectuele eigendom;
  - d Bankgarantie;
  - e Ontwerpvergoeding.
- 6 De door gegadigden te overhandigen documenten, alsmede de wijze van indiening ervan.
- 7 De samenhang van de aanbestedingsdocumenten.
- 8 De communicatie over het project.

De aanbestedingsleidraad voor de concurrentiegerichte dialoog welke in fases wordt uitgevoerd kan in delen samenhangend met de verschillende fasen worden opgedeeld. Te denken valt aan de volgende indeling:

- 1 De selectie.
- 2 De dialoog (eventueel in verschillende fasen met bijvoorbeeld een plan van aanpakfase en/of projectvisie, die eventueel kan dienen als een eerste trechtering van mogelijke oplossingen).
- 3 De definitieve inschrijving.

Je kunt per fase een nieuw deel beschikbaar stellen aan de gegadigden, waarin de betreffende fase nader wordt uitgewerkt (planning, gespreksonderwerpen, gevraagde producten, etc.). Let op: de opvolgende documenten mogen geen afwijkingen ten opzichte van eerdere documenten bevatten. Zij kunnen slechts nadere uitwerkingen en detaillering of verduidelijkingen bevatten. Veranderingen van de projectkenmerken zijn aanbestedingsrechtelijk niet toegestaan.

Zorg voor een goede vergelijkbaarheid van alle (tussentijdse) documenten en/of biedingen. Neem bij voorkeur op hoe de uiteindelijke inschrijving vormgegeven moet worden, denk bijvoorbeeld aan maximale omvang (aantal A4), hoofdstukindeling, tabs etc. Dit vergemakkelijkt een gelijke beoordeling van de verschillende inschrijvers en inschrijvingen. Lever voor de gegadigden waar mogelijk (digitale) formats aan waarin informatie ingevuld kan of moet worden en voorkom zo veel mogelijk dat gegadigden onnodig teksten over moeten typen. Beperk het aantal wijzigingen in de instructies. Als je vooraf duidelijkheid geeft over de wijze waarop welke documenten moeten worden ingediend, behoeven de gegadigden niet tijdens de dialoog kostbare tijd te verspillen aan het aanpassen van formats.

Binnen de meeste organisaties is een standaard aanbestedingsleidraad beschikbaar.<sup>37</sup> Gebruik deze, ook met het oog op transactiekosten.<sup>38</sup> Hoe meer uitgegaan kan worden van een gelijklopend document en van gelijksoortige informatie op een zelfde plek in het document, hoe beter en makkelijker het voor zowel de markt als de aanbestedende dienst is.

Maak ten slotte duidelijk wie wanneer de publiciteit mag zoeken. Het verdient de voorkeur om tijdens de aanbestedingsperiode alle communicatie via de aanbestedende dienst te laten lopen en gegadigde eerst na contractclose de vrijheid te geven om zelf de publiciteit te zoeken.

## 3.9 Rechtsbescherming

### 3.9.1 Beroepstermijn

Bouw rechtsbescherming in tijdens de aanbestedingsprocedure.

Je moet in ieder geval na het bekendmaken van de gunningsbeslissing de standstil termijn van 15 dagen hanteren.<sup>39</sup> Je kunt overwegen om in de tusseliggende perioden van de aanbesteding, waar besluiten worden genomen met effect op de samenstelling van het aantal gegadigden, duidelijke momenten voor rechtsbescherming in te bouwen. Denk bijvoorbeeld aan een termijn na de selectie van gegadigden en na het beperken van het aantal oplossingen/deelnemers naar aanleiding van het plan van aanpak of de massastudie. Het voordeel is dat tussentijds afgewezen gegadigden duidelijk kansen tot bezwaar en beroep krijgen. Het niet benutten van een in de stukken gestelde termijn en het veel later aanhangig maken van bezwaar en beroep zal de kans voor klager dat de rechter zijn bezwaar honoreert doen afnemen<sup>40</sup>. Een mogelijk nadeel van het expliciet opnemen van een bezwaartermijn is dat partijen de kans tot het maken van bezwaar niet voorbij willen laten gaan.

### 3.9.2 Intellectueel Eigendom

Bepaal hoe je binnen het project omgaat met het intellectueel eigendom van de aangedragen oplossingen. In de rijksbrede DBFM(O) contracten<sup>41</sup> zijn model teksten opgenomen die zien op intellectueel eigendom gerelateerd aan de overeenkomst. Uitgangspunt is dat opdrachtgever en opdrachtnemer in de overeenkomst voorwaarden opnemen die zien op het gebruik van het intellectueel eigendom of licenties in relatie met het te realiseren object, herhaalde realisatie en de exploitatie.

## 3.10 Aanbestedingsprotocol

Bij een complexe aanbesteding als de concurrentiegerichte dialoog is het aan te raden voor de interne organisatie een aanbestedingsprotocol op te stellen. Je kunt het aanbestedingsprotocol zien als een soort spoorboekje voor een correcte afhandeling van vragen, inlichtingen en dialooggesprekken en een correcte beoordeling van meldingen en inschrijvingen. Je structureert het interne proces, waardoor je de kans op procedurefouten verkleint.

In het protocol worden onder andere (niet limitatief) behandeld:

- 1 Wie ontvangt de vragen, documenten en aanbiedingen (de secretaris)<sup>42</sup>.
- 2 Wie verzendt alle communicatie aan gegadigden (de secretaris).
- 3 Wie beantwoordt de vragen (taakverdeling).
- 4 Wie toetst de conformiteit en consistentie.

---

<sup>37</sup> In ieder geval bij Rijkswaterstaat en de RGD. Ook wordt gewerkt aan de totstandkoming van een rijksbreed model-aanbestedingsleidraad.

<sup>38</sup> Zie ook paragraaf 3.1.1.1 (Kostenbesparing).

<sup>39</sup> ARW 2005 4.30 en het (concept)wetsvoorstel Implementatie Rechtsbeschermingsrichtlijn Aanbesteden (WIRA), artikel 2.1.

<sup>40</sup> HvJEG 12 februari 2004, zaak C 230/02, Grossman Air Service.

<sup>41</sup> Artikel 17 rijksbreed model DBFM(O)-contract.

<sup>42</sup> Zie ook paragraaf 2.3.7 (Informatiebeveiliging).

- 5 Wie beoordeelt de inschrijvingen technisch, juridisch en financieel.
- 6 Wie behoudt het overzicht en coördineert.
- 7 Wie heeft het laatste woord.
- 8 Logistiek van de beoordeling (locatie en evt. locatiewijziging).
- 9 Wijze van samenvoeging van de afzonderlijke oordelen op onderdelen tot een eindoordeel.

Mocht een van de partijen in een gerechtelijke procedure de juistheid van het door de aanbestedende dienst gevolgde interne proces aanvechten, dan is dit protocol en de interne verslagen een bewijs dat het proces conform de door de aanbestedende dienst openbaargemaakte procedure is verlopen.

Het protocol mag noch een aanvulling op de criteria, noch tegenstrijdigheden bevatten ten opzichte van de aanbestedingsdocumenten, waaronder het contractdocument.

Het procesmatig voorbereiden van de beoordelingsmomenten en het bewaken ervan wordt bij voorkeur opgedragen aan de procesmanager/projectbeheerder.

## 3.11 Beperking transactiekosten

### 3.11.1 Kostenbesparing

Maak gebruik van beschikbare standaard aanbestedingsleidraden en standaardcontracten.<sup>43</sup> Er is een rijksbreed DBFM(O)-contract beschikbaar<sup>44</sup>. Dit contract is afgestemd met en bekend bij de markt. Ga niet onnodig een eigen contract in elkaar zetten of geheel nieuwe bepalingen in een standaard verwerken.

Denk bij de opzet van de aanbesteding goed na over de informatie die je opvraagt van de markt. Dat geldt zowel voor de inrichting van de selectiefase, als voor de inrichting van de dialoog en de uiteindelijke inschrijving. Welke documenten en bewijzen vraag je op en op welk moment? Hoeveel werk moet er door gegadigden worden verricht en hoeveel kosten moeten er worden gemaakt om tot een aanmelding of inschrijving te kunnen komen? Hoeveel werk moet er door de aanbestedende dienst worden verricht om bepaalde documenten te beoordelen? Kijk goed welke informatie in een inschrijving echt nodig is opdat deze goed te beoordelen is en opdat je de opdrachtnemer aan zijn bieding kunt houden. Let er daarbij op dat de planning na gunning niet zodanig krap is dat de gegadigden in feite hun voorlopig of definitief ontwerp al vóór inschrijving uitgewerkt moeten hebben om na gunning snel te kunnen schakelen. Dit werkt onnodig kostenverhogend. Hanteer als vuistregel dat alleen die zaken die een risico vormen met meer detail moeten worden uitgewerkt. Als de norm helder meetbaar is en het van minder belang is hoe de norm gerealiseerd wordt, kan gedetailleerde uitwerking achterwege blijven.<sup>45</sup> Vraag niet meer uit dan dat. Durf los te laten.

Realiseer je dat gegadigden ook een tenderteam vrij van ander werk houden om mee te draaien in de aanbesteding. Rek de aanbesteding dus niet onnodig.

### 3.11.2 Ontwerpkostenvergoeding

Ondanks maatregelen om de transactiekosten voor de concurrentiegerichte dialoog te verlagen zijn de transactiekosten van de marktpartijen in de aanbesteding hoog. De aanbestedende dienst kan besluiten over te gaan tot het toekennen van een ontwerpkostenvergoeding<sup>46</sup>. Voor de bepaling van de hoogte van de ontwerpkostenvergoeding wordt geadviseerd terug te grijpen op het beleid van de organisatie.

Ontbreekt een beleid terzake dan kan op basis van de volgende hulpvragen worden bepaald of de transactiekosten van marktpartijen geheel of gedeeltelijk worden vergoed.

---

<sup>43</sup> Zie ook paragraaf 3.8 (Aanbestedingsleidraad).

<sup>44</sup> [www.ppsbijhetrijk.nl](http://www.ppsbijhetrijk.nl)

<sup>45</sup> Zie m.n. het voorbeeld in paragraaf 3.3 (Outputspecificatie).

<sup>46</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 8, Bao artikel 29 lid 15 en ARW 2005 4.1.6 en Deel III Algemene toelichting, paragraaf 4.3 onder punt 16 (Ontwerpkostenvergoeding), pagina 16.

- 1 Stel zo objectief mogelijk vast wat de ontwerp- of transactiekosten van partijen redelijkerwijs zijn.
- 2 Welk bedrag kan als een redelijke tegemoetkoming van de kosten worden beschouwd? Bijvoorbeeld welk percentage van de inschatting door de aanbestedende dienst van de door de markt te maken transactiekosten is redelijk om te vergoeden?
- 3 Wie komt er in aanmerking voor een ontwerpvergoeding? Bijvoorbeeld iedereen die een geldige inschrijving heeft ingediend, maar de opdracht niet heeft gekregen.

### 3.12 Ter beschikking te stellen gegevens

Zorg voor relevante, correcte en volledige (project)gegevens voor de gegadigden, zodat zij voor een goede inschrijving kunnen zorgdragen. Kijk waar eventuele hiaten in de gegevens zitten en bepaal op welke wijze deze hiaten worden opgevuld. Laat je bijvoorbeeld zelf een bodonderzoek uitvoeren en stel je de resultaten ter beschikking aan de gegadigden of geef je de gegadigden tijdens de aanbesteding de mogelijkheid deze onderzoeken zelf te doen? Let er wel op dat je niet per ongeluk de vertrouwelijke informatie of potentiële oplossingen uit bijvoorbeeld een unsolicited proposal zonder toestemming van de gerechtigde ter beschikking stelt.

Zorg dat de ter beschikking te stellen informatie voor gegadigden, zoals areaalgegevens<sup>47</sup> en overige aanbestedings- en contractdocumenten en dergelijke:

- 1 Actueel zijn.
- 2 Volledig zijn.
- 3 Overzichtelijk en helder zijn qua inhoud en vindplaats.
- 4 Voorzien van juridische status (bindend of ter informatie).
- 5 Digitaal benaderbaar zijn voor gegadigden (bijvoorbeeld met behulp van een web based dataroom).

Zorg bij grote projecten ten minste voor Engelse vertalingen van de relevante aanbestedingsdocumenten zoals de aanbestedingsleidraad en het conceptcontract en een samenvatting van de inhoud van de outputspecificatie, mocht dit niet al in de leidraad staan. Geef in je leidraad wel aan dat de Nederlandstalige versie van contract- en aanbestedingsdocumenten in geval van onderlinge tegenstrijdigheden leidend is.

### 3.13 Projectteam

Het team dat de dialoog voert (hierna ook aangeduid als dialoogteam) kan op verschillende manieren vormgegeven worden. Ofwel een kernteam in combinatie met een of meer subteams, ofwel met alleen een kernteam. Voor een efficiënte dialoog is het aan te raden de teams in omvang te beperken, hetgeen de communicatielijnen kort houdt.

Als je ervoor kiest om met subteams te werken, is het verstandig een aantal zaken goed te regelen, waaronder:

- 1 Vaststellen voor welke onderwerpen een subteam noodzakelijk is.
- 2 De bevoegdheden vastleggen waarover de verschillende teams beschikken.
- 3 Het waarborgen van een gelijklopende communicatie richting de gegadigden. Een middel daartoe zou structureel vooroverleg tussen de teams kunnen zijn.
- 4 Eenduidige communicatie over de rol en bevoegdheden van de subteams en het kernteam. Bijvoorbeeld in de aanbestedingsleidraad of, als een subteam later wordt ingesteld, door middel van de nota van inlichtingen of een andere schriftelijke vastlegging.
- 5 Maak duidelijk wie in voorkomende gevallen het laatste woord heeft.

Los van de teamindeling is het verstandig het (dialoog)team goed voorbereid van start te laten gaan.

<sup>47</sup> Met areaalgegevens wordt bedoeld alle gegevens die betrekking hebben op een bepaalde oppervlakte waar de werkzaamheden voor het contract moeten worden uitgevoerd.

Hiervoor kan onder andere gedacht worden aan:

- 1 Het bespreken van de onderwerpen (en de planning ervan) die in de dialoog aan de orde moeten komen. Betrek hierbij ook de gunningscriteria, opdat in ieder geval de onderwerpen samenhangend met deze criteria aan bod komen.
- 2 Zorg voor afstemming tijdens de dialoog tussen de dialoog(sub)teams en de beoordelingscommissie(s). Bijvoorbeeld door de leider van het dialoogsubteam belast met het betreffende onderwerp de beoordelingscommissie te laten voorzitten.
- 3 Controleer of de leden van het dialoogteam voor de aanbesteding gereed zijn. Ze zijn dan op de hoogte van:
  - a de probleem- en doelstelling van het project;
  - b de kritische succesfactoren;
  - c de risico's en raakvlakken binnen het project;
  - d de inhoud en strekking van het contract en de aanbestedingsdocumenten.

Neem waar nodig tijdig maatregelen als blijkt dat op enig punt hiaten in de kennis en ervaring van teamleden aanwezig is.

De bezetting van het team dat de dialoog gaat voeren bestaat over het algemeen uit de projectdirecteur en een aantal experts afhankelijk van het soort project. Bij de in te zetten experts valt bijvoorbeeld te denken aan de teamleiders van het juridisch team, het financieel team, het technisch team en/of het omgevingsteam. De samenstelling van het kernteam kan ook tijdens de dialoog naar tijd en plaats verschillen. Zorg in ieder geval wel voor een vaste kernbezetting en vul die afhankelijk van de op de agenda staande onderwerpen (indien nodig) aan met mensen van de benodigde expertise. Laat het kernteam ondersteunen door een secretaris die toeziet op eenduidige vastlegging van bijvoorbeeld de dialooggesprekken en de binnenkomende en uitgaande post.<sup>48</sup> Voor wat betreft de binnenkomende post doet hij een eerste check op inhoudelijke relevantie en distribueert deze verder binnen het projectteam. De uitgaande post controleert hij als laatste op consistentie en hij waakt ervoor dat de uitgaande post ook inderdaad naar de juiste gegadigde wordt gezonden.

### 3.14 De aankondiging

De aankondiging kan pas gepubliceerd worden als de voorbereiding van de aanbestedingsdocumenten zo ver is, dat geen onverantwoorde risico's worden genomen. Alvorens de aankondiging uit te doen is het dan ook aan te raden:

- 1 Te beschikken over mandaat (inclusief goedgekeurde strategie en budget) van de opdrachtgever om aan te besteden.
- 2 Selectiecriteria opgesteld te hebben (onderdeel van de initiële aankondiging).
- 3 Gunningcriteria opgesteld te hebben (zover mogelijk uitgewerkt ter beperking van de risico's).
- 4 Te beschikken over alle relevante informatie tav het project, zoals:
  - a het conceptcontract (inclusief output specificatie);
  - b de areaalgegevens (actuele revisietekeningen, eventuele aanwezigheid van bodemverontreiniging, kabels en leidingen, etc.);
  - c het bestemmingsplan;
  - d het tracébesluit;
  - e eventuele lopende contracten; etc.
- 5 Geconstateerd hebben dat de resterende risico's beheersbaar en/of aanvaardbaar zijn. (Bijvoorbeeld de stand van zaken van de grondverwerving, het tracébesluit of bestemmingsplanwijziging.)

De aanbestedingsdocumenten en het contract met bijbehorende documenten zoals de vraag- of output-specificatie moeten in afdoende mate zijn uitgewerkt om een duidelijke vraag aan de markt voor te kunnen leggen. Dat wil zeggen dat de documenten grotendeels afgerond zijn en er geen essentiële discussiepunten meer openstaan op het moment dat de aankondiging gepubliceerd wordt. Het is wel mogelijk dat de documenten nog op punten en komma's moeten worden aangepast en bijgewerkt. Let wel: deze documenten moeten ter verzending gereed zijn bij de uitnodiging tot deelname aan de dialoog.

---

<sup>48</sup> Onder "post" dient alle binnenkomende en uitgaande informatie te worden begrepen ongeacht de informatiedrager.

# 4 Selectiefase

## 4.1 Aanmelding gegadigden

De aanmelding van gegadigden verloopt bij de concurrentiegerichte dialoog niet anders dan bij de niet-openbare aanbesteding. Op basis van de in de selectieleidraad aangegeven projectdoelstellingen en -scope kunnen partijen zien of zij het project aantrekkelijk vinden om op in te schrijven. De in de leidraad aangegeven minimumeisen geven partijen inzicht of zij – al dan niet in een combinatie – ook daadwerkelijk voor uitnodiging in aanmerking kunnen komen.

## 4.2 Beoordeling gegadigden

De ingediende aanmeldingen worden allereerst op volledigheid en geldigheid getoetst. Hiervoor moeten de volgende vragen positief beantwoord kunnen worden:

- 1 De aanmelding is op tijd ontvangen door de aanbestedende dienst.
- 2 Alle stukken die ingediend moeten worden zijn aanwezig.
- 3 De gegadigde voldoet aan de minimum eisen en de uitsluitingsgronden zijn niet van toepassing<sup>49</sup>.

Indien een van bovenstaande vragen negatief wordt beantwoord volgt in principe uitsluiting van de gegadigde voor verdere deelname aan de aanbesteding. Er kunnen zich echter kleine vergissingen voordoen die van dien aard zijn dat onmiddellijke uitsluiting disproportioneel moet worden geacht. Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen bij het aanleveren van de bewijsstukken bij de Eigen Verklaring.<sup>50</sup> Bekijk per geval welk gevolg aan een niet voldoen aan de eisen moet worden verbonden.

Voor de beoordeling van de geldigheid en volledigheid kan een checklist aan de hand waarvan je kunt afvinken of je alle gestelde eisen hebt gecontroleerd (volledigheidstoets) en op welke wijze aan de gestelde eisen is voldaan (rechtmatigheidstoets) handig zijn. Zorg in dat geval dat je voor iedere gegadigde uiteindelijk een ingevulde en complete checklist in het dossier hebt. Een methode hiervoor kan zijn om een eenvoudige matrix op te zetten met bijvoorbeeld de volgende velden:

- 1 Korte aanduiding van de in de leidraad gestelde eis, bijvoorbeeld: uiterste tijdstip van ontvangst.
- 2 Korte aanduiding wel/niet voldaan aan de eisen.
- 3 Ruimte voor opmerkingen, waarin bijvoorbeeld nader kan worden toegelicht waarom vastgesteld wordt dat niet aan de eisen wordt voldaan.
- 4 Voorlopige vaststelling van het gevolg van de constatering.

Uit het totaaloverzicht volgt dan of voldaan wordt aan de gestelde eisen van volledigheid en geldigheid. Aan het slot van de matrix kan dan ook nog een ruimte worden gereserveerd voor een totaalconclusie ten aanzien van de geldigheid en volledigheid van de aanmelding.

Indien aangegeven in de aanbestedingsleidraad wordt na initiële beoordeling van de geldigheid en volledigheid van de aanmelding overgegaan tot het ranken van gegadigden op basis van de selectiecriteria. Ook hier is een systematische beoordeling van belang, zij het dat op dit punt meer gewicht gegeven moet worden aan de inhoud en kwaliteit van de motivering. De inhoud van de motivering is op dit punt uitermate belangrijk. Maak duidelijk hoe de beoordeling (score) tot stand is gekomen en waar men “punten”

<sup>49</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 45 t/m 52, Bao artikel 45 t/m 53, ARW 2005 4.4 t/m 4.13.

<sup>50</sup> ARW artikel 4.15.4.

heeft laten liggen. Besef dat degene die is afgewezen, dit aan zijn eigen organisatie moet kunnen uitleggen. Daarnaast kan een goede motivering een leerpunt zijn voor een volgende aanmelding.

### 4.3 Het afwijzingsgesprek

Nadat vastgesteld is welke gegadigden zullen worden uitgenodigd voor de dialoog is het aan te bevelen om afgevallene gegadigden in de afwijzingsbrief, naast een duidelijke schriftelijke motivering van de reden(en) tot afwijzing, uit te nodigen voor een exitgesprek.

Een exitgesprek heeft de volgende doelen:

- 1 Je neemt de (afgewezen) partijen serieus.
- 2 Je geeft de partij de gelegenheid om een toelichting te vragen.

Voorafgaand aan een exitgesprek is het goed een afweging te maken tussen wat wel en wat niet kan worden verteld. Houdt geen informatie achter omtrent de reden van afwijzing, tenzij de bescherming van gerechtvaardigde bedrijfsbelangen<sup>51</sup> je daartoe noodzaakt. Let erop dat er alleen gerefereerd wordt aan de toegelaten gegadigden en dat er geen informatie over andere afgevallene gegadigden wordt verstrekt.

Het gesprek kan het beste worden gevoerd door de kern van het projectteam waaronder in ieder geval de projectmanager.

Realiseer je dat niemand graag afgewezen wordt, ondanks het feit dat er nog relatief weinig kosten zijn gemaakt. Een gerenommeerde partij die niet geselecteerd is kan aangeslagen zijn, bijvoorbeeld omdat men zich zorgen maakt over de imagoschade die deze afwijzing als gevolg kan hebben. Dit geldt niet alleen voor grote bedrijven, maar ook voor kleinere bedrijven en beroepsgroepen die onderdeel uitmaken van een combinatie die wordt afgewezen.

### 4.4 Wachtkamer

In een aantal projecten is het instellen van een wachtkamer aan de orde geweest. Aan het instellen van een wachtkamer zijn drie problemen verbonden. Allereerst ontbindt een niet geselecteerde gegadigde al snel zijn tenderteam. Het in een later stadium weer opzetten van het tenderteam zal op praktische bezwaren stuiten omdat de leden van het team alweer op andere projecten zijn ingezet. Ten tweede is het naarmate de tijd verstrijkt moeilijker voor een gegadigde om in te springen in een reeds lopende aanbesteding. De andere gegadigden zijn reeds verder in hun ontwikkeling van mogelijke oplossingen. Ook met een vertraging van de aanbestedingsprocedure om de "nieuwkomer" de gelegenheid te geven zich in te leven in de aanbesteding is het de vraag of deze de achterstand in kan lopen. En als derde kunnen bedrijven die zich als onderdeel van een combinatie in de wachtkamer bevinden zich niet aansluiten bij een in de aanbesteding betrokken combinatie, bijvoorbeeld als onderopdrachtnemer. Alvorens over te gaan tot instelling van een wachtkamer is het dan ook van belang dat men zicht afvraagt in hoeverre en voor hoelang een wachtkamerconstructie zinvol is.

# 5 Dialoofase

## 5.1 Inleiding

Nadat de selectie van de gegadigden heeft plaatsgevonden kan met de eigenlijke dialoog worden begonnen. De werkdruk in de dialoofase is hoog, zowel voor het projectteam als voor de tender teams van de geselecteerde gegadigden. Het is daarom zaak om, voordat de eigenlijke dialoog begint, het doel van de dialoog nog een keer tegen het licht te houden, een aantal zaken als hieronder genoemd goed te regelen en om goed na te denken over de aanpak van de gesprekken.

## 5.2 Doel dialoog

Voor een soepel verloop van de dialoog is het van belang dat je als projectteam een consequente koers vaart. Hiervoor is het verstandig vooraf vast te stellen wat je met de dialoog tot stand wil brengen. Zoek je naar de beste (technische) oplossing of juist naar een partner, of zoek je naar een combinatie van beiden? In de meeste gevallen zal dit laatste het geval zijn, zeker bij het aanbesteden van DBFM(O)-contracten, omdat je daarbij een langdurige relatie aangaat. Opdrachtgevers willen niet alleen kwalitatief hoogwaardige oplossingen, maar willen ook een zo goed mogelijke dienstverlening. Om deze consequente koers ook te kunnen varen wordt aangeraden binnen het project- en projectteam iedereen op de hoogte te stellen en te houden van zowel de dialoogdoelstelling als de doelstellingen van het hele project.

Geef ook aan gegadigden aan welk doel je met de aanbesteding nastreeft.

Bijvoorbeeld door in de aanbestedingsleidraad aan te geven dat gestreefd wordt naar het realiseren van een afstemming van vraag en aanbod zodanig dat:

- 1 Voldoende vertrouwen ontstaat in de te leveren dienst en/of prestatie van de toekomstige opdrachtnemer.
- 2 De gemaakte afspraken als geformuleerd in de aanbiedingen goed meetbaar zijn, zodat deze als basis voor het definitieve contract kunnen dienen.
- 3 De beste oplossing binnen de gestelde randvoorwaarden van contract en budget wordt verkregen.

Benadruk de doelstellingen van de dialoog ook in de overige communicatie met de gegadigden. Het voordeel hiervan is dat gegadigden zich dan ook gericht voor kunnen bereiden op de vragen en verwachtingen van de aanbestedende dienst.

## 5.3 Proces dialoog

### 5.3.1 Besluitvorming tijdens de aanbesteding

Zorg ervoor dat je bij aanvang van de concurrentiegericht dialoog beschikt over voldoende mandaat om snel en flexibel te kunnen werken. Leg vooraf de taken en verantwoordelijkheid binnen de projectorganisatie ten aanzien van het beantwoorden van vragen en het beoordelen van dialoogproducten eenduidig vast in het aanbestedingsprotocol<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Zie ook paragraaf 3.10 (Aanbestedingsprotocol).



Zorg waar het niet mogelijk is als projectorganisatie zelf te besluiten voor korte lijnen naar de opdrachtgever. Richt het proces van besluitvorming bij het verkrijgen van additioneel mandaat<sup>53</sup> zodanig in dat er voldoende basis ligt voor snelle besluitvorming tijdens de aanbestedingsprocedure. Maak afspraken wie op welke wijze voor separaat mandaat wordt benaderd, hoe de informatie eruit moet zien en binnen welke termijnen antwoord mag worden verwacht. Betrek voor het bevorderen van een snelle besluitvorming de opdrachtgever zodanig bij de voortgang van de aanbesteding, dat besluiten omtrent alternatieven, calamiteiten etc. snel en effectief genomen kunnen worden. Voorkom zoveel mogelijk dat de opdrachtgever voor een verrassing komt te staan. Maak aan de gegadigden in de dialoog duidelijk waar het mandaat voor verschillende onderdelen van de besluitvorming ligt en hoe de verdeling van bevoegdheden is vormgegeven. Wie is op welk punt bevoegd besluiten te nemen en hoever reiken de bevoegdheden? Houd bij het inrichten van het besluitvormingsproces rekening met het feit dat het bedrijfsleven ervan uitgaat dat toegezegde deadlines ook daadwerkelijk gehaald worden.

### 5.3.2 Startbijeenkomst / kick-off

Het is aan te raden een startbijeenkomst te organiseren, waarin de gegadigden en de leden van het projectteam kunnen kennismaken en het terrein of object van de aanbesteding kunnen bezichtigen.

Een kick-off meeting kun je op verschillende manieren aanpakken. Afhankelijk van de vraag wat je tijdens zo'n eerste bespreking aan de orde wilt stellen kun je kiezen voor of een bijeenkomst waarin alle gegadigden tegelijk worden uitgenodigd of separate bijeenkomsten per gegadigde.

Als je de kick-off wilt beperken tot een voor alle partijen gelijke inhoudelijke toelichting op bijvoorbeeld het project, de scope en de doelstellingen, alsmede het komende dialoogproces is het, het meest eenvoudig om één bijeenkomst voor alle gegadigden tegelijk te beleggen. Op dit punt in de aanbesteding zijn dan nog geen vertrouwelijke gegevens, vragen en oplossingen te verwachten. Het voordeel van deze benadering is dat je het gelijkheidsbeginsel en de transparantie van informatie die voor alle gegadigden van belang is op eenvoudige wijze kunt borgen. Je kunt als aanbestedende dienst voor alle partijen in één keer duidelijk aangeven hoe je in de aanbesteding staat en wat je verwachtingen zijn en over en weer afspraken maken. Gegadigden zullen uit een open en transparante houding van de aanbestedende dienst ook vertrouwen putten.

Kies je ervoor om meteen al bij de eerste bespreking ook op de inhoud in te gaan dan kun je kiezen voor een separate kick-off per gegadigde. Een nadeel is dan wel dat je er extra aandacht aan moet besteden dat het gelijkheidsbeginsel en de transparantie gewaarborgd blijven. Het voordeel van deze benadering is dat je meteen inhoudelijk op de dialoog in kunt gaan en eventueel ook vertrouwelijke oplossingen en vragen van gegadigden kunt bespreken. In een kick-off die openstaat voor alle gegadigden zullen zij geen vragen stellen die hun concurrentiepositie zou kunnen benadelen.

#### Voorbeeld 11

Bij de A15 Maasvlakte-Vaanplein is gekozen voor een hybride vorm van de kick-off sessie, waarvoor alle gegadigden tegelijk zijn uitgenodigd. Gestart werd met een algemene toelichting voor alle gegadigden tegelijk, waarbij een inhoudelijke toelichting op het project en het dialoogproces is verzorgd. Na deze algemene toelichting werden de gegadigden middels zogenaamde thematafels in de gelegenheid gesteld om per gegadigde afzonderlijk nader op specifieke onderwerpen in te gaan.

Onderwerpen die tijdens de kick-off aan de orde kunnen komen zijn onder andere:

- 1 Uitleg over en het uitspreken van verwachtingen ten aanzien van:
  - a De spelregels tijdens de dialoog.
  - b De houding van partijen in de dialoog (open en transparant).

Een onderdeel van deze sessie kan zijn om de deelnemers de mogelijkheid te geven spelregels voor te stellen. Een voorzet zou voor de aanvang van de sessie ingediend kunnen worden, zodat de aanbestedende dienst zich op de beantwoording van deze suggesties voor kan bereiden.

- 2 Toelichting van de scope en doelstellingen van het project.
- 3 Toelichting over de doelstellingen van de aanbesteding, de door de gegadigden in te dienen documenten tijdens de dialoog – ook wel dialoogproducten genoemd – en de wijze en het tijdstip waarop deze door de aanbestedende dienst worden beoordeeld.
- 4 Indien gewerkt wordt met subteams naast het kernteam van de aanbestedende dienst: een toelichting omtrent de wijze van overleg en de status van de verschillende gesprekken. Zo kan afgesproken worden dat alléén afspraken gemaakt met en/of geaccordeerd in het kernteam bindend zijn.
- 5 De bevoegdheden van de vertegenwoordigers van zowel de aanbestedende dienst als de gegadigden. Waar kan men elkaar wel of niet op aanspreken?
- 6 Onderwerpen aangedragen door de gegadigden. Geef hiervoor vooraf de agenda van de kick-off aan de deelnemers en geef ze de gelegenheid zich vooraf in het doel ervan in te leven, zodat ze effectief suggesties voor te behandelen onderwerpen kunnen inbrengen.

Let erop dat de kick-off en de eventuele latere schriftelijke stukken aansluiten op de aanbestedingsleidraad.

### 5.3.3 Agenda dialoog

Voor een goed voorbereid overleg is een vooraf vastgestelde agenda voor de dialooggesprekken noodzaak, om zo de gesprekken in te delen en prioriteiten te stellen. Zowel de aanbestedende dienst als de gegadigden kunnen hun werkzaamheden en de inzet van de door hen in te schakelen teamleden en deskundigen op de agenda afstemmen. Houd daarbij als projectteam de leiding in de dialoog, maar geef ruimte voor inspraak in de agenda.

Beperk het aantal dialooggesprekken vooraf tot een zeker maximum. Dit geeft voor beide partijen duidelijkheid over de tijd die beschikbaar is om over onderwerpen te discussiëren. Probeer samenhangende onderwerpen te bundelen in een dialooggesprek, waarbij deze onderwerpen zoveel mogelijk in duidelijk afgebakende gespreksronden aan de orde worden gesteld en “afgehandeld”. Neem en geef, in overleg met de geselecteerde gegadigden, voldoende tijd voor het opstellen, indienen en afhandelen van vragen en dialoogproducten. Zorg dat zowel gegadigden als de teamleden van de aanbestedende dienst voldoende tijd hebben om de dialooggesprekken zinvol te kunnen voorbereiden. Het bereiken van consensus over deze indeling – bijvoorbeeld tijdens de kick-off – vergemakkelijkt de besluitvorming op dit punt door de aanbestedende dienst.

Om eenduidigheid, transparantie en gelijke behandeling te waarborgen en vanwege een efficiënte planning van de voorbereidende werkzaamheden van teams is het aan te bevelen de indeling van de agenda van een gespreksronde voor alle gegadigden gelijk te houden. Geef duidelijk aan dat voor alle gegadigden een gelijke agenda, ook na wijzigingen als gevolg van de inspraak, blijft gelden. Voorgaande laat onverlet dat indien één der gegadigden aangeeft geen behoefte te hebben aan bespreking van een door een andere gegadigde opgevoerd onderwerp dit zijn goed recht is.

Het is tenslotte van belang te benadrukken dat het in het belang van de aanbestedende dienst en gegadigden is om gelegenheid te geven die vragen te stellen die een gegadigde noodzakelijk acht om inzage te krijgen in de behoefte van de aanbestedende dienst. De ervaring met de dialoog leert dat het bij aanvang van de dialoog soms nodig kan zijn gegadigden die geen of minder ervaring hebben met deze aanbestedingsvorm duidelijk te maken dat vragen stellen niet duidt op domheid maar op gewenste nieuwsgierigheid.

### 5.3.4 “Zacht in de relatie en hard in de belangen”

Zorg voor een open en zakelijke toon in de gesprekken met de gegadigden. Voorkom waar mogelijk dat partijen zich gedwongen voelen zich achter stellingen te verbergen of anderszins juridisch of op een negatieve wijze strategisch positie te kiezen. Mocht het desondanks voorkomen dat een partij zich strategisch negatief op lijkt te stellen, neem in de dialooggesprekken de tijd om hierop in te gaan en de oorzaak ervan te achterhalen. Waarschijnlijk kan het probleem worden opgelost. Kom als aanbestedend team je afspraken na en spreek de andere partij daar ook op aan. Verwacht dat deelnemers je aanspreken en geef daar de ruimte voor. Ook om een naar hun gevoel minder open houding van het kernteam bespreekbaar te maken.

Een methode daarvoor is om af te spreken eerst de ene partij de gelegenheid te geven zijn argumenten op tafel te leggen, zonder tussentijdse interrupties of verweren van de ander. Neem eventueel ook de tijd om de argumenten van de ander op je in te laten werken en spreek eventueel af op een later tijdstip – dat kan na een pauze van 5 tot 10 minuten of misschien pas bij de volgende dialoogbespreking zijn – op deze argumenten in te gaan. Een andere methode is om af te spreken voorafgaand aan de dialoogronde een uitwerking van een vraag of discussiepunt schriftelijk aan te leveren, zodat de andere partij een en ander vooraf kan bestuderen en zijn standpunt kan bepalen.

Zorg ervoor dat je niet in een onnodig lange – en dus dure – discussie verzandt, zeker niet als dit geen toegevoegde waarde heeft voor de optimalisatie van de vraag. Maak aan de andere partij duidelijk voor welke belangen je staat. Voorkom dat je op de stoel van de ander gaat zitten. Je mag ervan uitgaan dat de andere partij voldoende is toegerust om de eigen belangen te kunnen behartigen.

## 5.4 Inhoud dialoog

Om tot een optimale afstemming van vraag en aanbod te komen is het mogelijk om tijdens de dialoog alle aspecten van de opdracht te bespreken, dus inclusief (elementen van) de prijs.<sup>54</sup> De principes die ten grondslag liggen aan de aanbesteding met een concurrentiegerichte dialoog zijn als volgt weer te geven.

Voorafgaand aan de dialoog bepaalt de aanbestedende dienst de vraag. Hij verstrekt hiertoe, als onderdeel van de aanbestedingsdocumenten, de *concept overeenkomst* en, als bijlage daarvan, de *outputspecificatie*.

Met deze documenten als basis, wordt de dialoog gevoerd. Partijen kunnen tijdens de dialoog voorstellen doen die leiden tot *optimalisatie* van de bij aanvang verstrekte documenten. Optimalisatie vindt plaats binnen de grenzen van het toelaatbare, met dien verstande dat de dialoog niet mag leiden tot een wezenlijke wijziging van de opdracht en dat informatie die niet ziet op specifieke oplossingen in principe met alle deelnemers aan de dialoog gedeeld moet worden.

Nadat de aanbestedende dienst de dialoog heeft gesloten nodigt hij de geselecteerde gegadigden uit tot het doen van een definitieve inschrijving. De inschrijving van de gegadigde met de economisch meest voordelige inschrijving vormt met de overeenkomst zoals vastgesteld voor sluiting van de dialoog, het contract tussen partijen<sup>55</sup>. Een onderhandeling over de inschrijving van de gekozen inschrijver is in de procedure van de concurrentiegerichte dialoog niet toegestaan.

### 5.4.1 Dialoog als optimalisatieproces

Voorafgaand aan de start van de dialoog is het van belang dat de aanbestedende dienst vaststelt welke producten hij wanneer van gegadigden wenst te ontvangen. De procedure is gericht op optimalisatie. De ervaring leert dat het in veel gevallen wenselijk is eerst een dialoog te voeren met gegadigden, alvorens gegadigde een dialoogproduct aanlevert. Deze werkwijze geeft partijen de kans de vraag en de mogelijke oplossingen te verkennen. Het voorgaande laat onverlet dat het ook mogelijk is dat eerst een dialoogproduct door gegadigde wordt aangeleverd aan de hand waarvan vervolgens de dialoog wordt gevoerd. De procedure kan op dit onderdeel naar behoefte worden ingevuld.

Voor een ordelijk en efficiënt verloop van de dialoog is van belang dat je vaststelt wat je van de gegadigden aan informatie nodig hebt om te bepalen of vraag en aanbod goed op elkaar aan sluiten. Je kunt daarbij denken aan aspecten van de vraag waarvoor je een oplossing van gegadigden wilt zien. Het is daarbij van belang je zoveel mogelijk te beperken tot onderwerpen die van belang zijn voor de beoordeling van aspecten die zien op meerwaarde (gerelateerd aan de gunningscriteria) en aspecten die zien op de meetbare criteria tijdens de realisatie en exploitatie (gerelateerd aan de indicatoren uit de outputspecificatie).

---

<sup>54</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 3, jo. overweging 31, Bao artikel 29 lid 4 en ARW 2005 4.18.2.

<sup>55</sup> Burgerlijk wetboek, artikel 6:217 en artikel 6:225.

Te denken valt aan bijvoorbeeld:

- 1 Meer gedetailleerde invulling van de outputspecificaties om de technische scope voor de opdracht desgewenst nader in te kaderen (Programma van Eisen opdrachtnemer).
- 2 Nadere invulling van door de aanbestedende dienst geformuleerde wensen ter bepaling van meer heldere marges.
- 3 Nadere bespreking en verdeling van de in de overeenkomst voorgestelde verdeling van risico's.
- 4 Nadere invulling van het functioneren van het managementsysteem gerelateerd aan door gegadigde voorgestelde oplossingen.
- 5 Nadere detaillering en invulling van de projectplanning.
- 6 Invulling en robuustheid van het financieel model.

De dialoog verloopt in één of meer rondes, waarbij per ronde meer dialooggesprekken worden gehouden. Tijdens een dialooggesprek zal een gegadigde vragen stellen, voorstellen doen of punten ter discussie stellen. Omdat de aanbestedende dienst de dialoog met meer dan één partij voert kan het noodzakelijk zijn punten aan te houden voor een schriftelijk antwoord of voor verdere discussie in een volgend gesprek. Om te weten welke punten zijn afgehandeld en welke nog afgehandeld moeten worden is het van belang per gegadigde een systematisch (digitaal) overzicht bij te houden. Aan de hand van een dergelijk overzicht is het mogelijk dat de aanbestedende dienst een standpunt bepaald ten aanzien van punten die alle gegadigden aangaan en kan consistente beantwoording worden gewaarborgd. Nieuwe onderwerpen worden, bij voorkeur voorafgaand aan een dialooggesprek, door partijen aangedragen.<sup>56</sup> Deze werkwijze voorkomt zoveel mogelijk verrassingen en maakt het aantal te bespreken punten concreet en daarmee beheersbaar. De ervaring leert dat tijdens de dialoog veel punten aan de orde komen. Het is daarom aan te raden vooraf goed na te denken over de opzet van een overzicht en gebruik te maken van digitale middelen zoals een database.

Voorafgaand aan een dialooggesprek is het goed voor de te behandelen punten na te gaan:

- 1 Hoe de oplossing van een gegadigde kan bijdragen aan de doelen van het project.
- 2 Met welke aanpassingen (die voor de aanbestedende dienst geen nadeel opleveren) gegadigde geholpen kan worden.
- 3 Welke zaken in de aanbestedingsdocumenten de prijs op kunnen drijven.
- 4 Wat een oplossing/idee oplevert en wat het prijskaartje zal zijn.
- 5 Welke marges het kernteam in het gesprek hanteert.

Bij een concurrentiegerichte dialoog zijn de geformuleerde uitgangspunten bij aanvang van de dialoog voor alle partijen gelijk. De aanbestedende dienst dient een level playing field te garanderen. De oplossingen en ontwerpen die gegadigden uiteindelijk bij inschrijving indienen kunnen uiteenlopen. Het is zelfs, indien dit vooraf bekend is gemaakt, mogelijk dat de voorwaarden waaronder gegadigden aanbieden verschillen. In de beoordeling zal de aanbestedende dienst in dit laatste geval zorg moeten dragen voor een beoordelingsmethodiek die de aanbiedingen vergelijkbaar maakt, bijvoorbeeld door middel van een vooraf bekend gemaakte formule.

#### Voorbeeld 12

In de aanbestedingsleidraad voor de aanleg van de A10 worden een 6-tal risico's benoemd en beschreven, welke tijdens de dialoog onderdeel zijn van de dialooggesprekken. Tijdens de dialoog wordt de omschrijving van de betreffende risico's in overleg met en gelijk voor alle gegadigden nader aangescherpt, waarna de gegadigden de mogelijkheid krijgen te bepalen met welk bedrag aan risico-opslag hun aanbieding zou moeten worden verhoogd als zij het risico bij opdrachtverlening moeten dragen. De aanbestedende dienst heeft voorafgaand aan deze bespreking de door hem berekende risico-opslagen welke hij moet reserveren als het risico bij hem blijft bij de notaris gedeponereerd. Na indiening van de risico-opslagen als onderdeel van de dialoog, worden risico's bij die partij gelegd (opdrachtgever of opdrachtnemer) die de risico's het best – lees goedkoopst – kan beheersen. De specifieke risicoverdeling kan dan per gegadigde verschillen. Door tegelijkertijd vooraf bekend gemaakte fictieve verhogingen dan wel verlagingen van de inschrijfsom toe te passen aan de hand van de risicoverdeling per gegadigde wordt de definitieve inschrijfsom onderling vergelijkbaar gemaakt.

<sup>56</sup> Zie ook paragraaf 5.3.3 (Agenda dialoog).

Aan het eind van de dialoog bestaat de mogelijkheid om, aan de hand van hetgeen is besproken, een definitieve contractversie te maken waarop alle geselecteerde gegadigden worden uitgenodigd in te schrijven. In deze versie zijn dan alle niet vertrouwelijke inlichtingen en wijzigingen verwerkt. De vergelijkbaarheid van inschrijvingen is in deze situatie optimaal. Een overzicht van de vertrouwelijke inlichtingen kan in een afzonderlijk verslag per gegadigde worden verwerkt.

#### 5.4.2 Inlichtingen

De werkdruk tijdens de aanbestedingsprocedure is voor het hele projectteam en voor de tenderteams van de gegadigden meestal erg hoog. Het is van belang om in het aanbestedingsprotocol stil te staan bij een goede logistiek voor de indiening van vragen en beantwoording ervan in combinatie met de planning van de dialooggesprekken.

In de dialoog van grote complexe projecten worden meestal veel vragen gesteld door gegadigden. De consistente beantwoording van die vragen is erg belangrijk. Om consistente beantwoording van vragen te ondersteunen is een geautomatiseerd systeem voor ontvangst, registratie (onder andere ten behoeve van de terugvindbaarheid), verspreiding voor verdere afhandeling en koppeling aan de verschillende aanbestedingsdocumenten en contractvoorwaarden aan te bevelen. Door de informatiestromen ook aan de documenten in de dataroom<sup>57</sup>, contract- en aanbestedingsdocumenten, eerder gestelde vragen, antwoorden en verstrekte inlichtingen en dergelijke te koppelen is tijdens de dialoog snel en makkelijk terug te vinden op welk onderdeel de betreffende vragen betrekking hebben om zo consistentie van beantwoording te waarborgen.

Maak bij de concurrentiegerichte dialoog onderscheid in de behandeling van algemene en vertrouwelijke inlichtingen.<sup>58</sup> Zodra vragen en antwoorden betrekking hebben op door gegadigden voorgestelde oplossingen kunnen deze vertrouwelijk worden behandeld<sup>59</sup>. Zorg ervoor, door vastlegging en navolging van een eenduidig proces voor de afhandeling van vragen en inlichtingen, dat vertrouwelijke informatie niet kan uitlekken. Zorg voor een goede beveiliging middels bijvoorbeeld een vier-ogen-systeem. Hierdoor wordt voorafgaand aan feitelijke verzending van informatie altijd gecontroleerd of deze zodanig is geadresseerd dat vertrouwelijke informatie naar de juiste partij wordt gezonden. Voorkom dat de werkdruk voorafgaand aan verzending van informatie dusdanig hoog is dat daardoor fouten worden gemaakt. De meeste fouten worden gemaakt doordat mensen na een lange dag of week hard werken nog snel even iets per post of per mail verzenden.

Mocht er vertrouwelijke informatie van de ene gegadigde bekend worden bij één of meer andere gegadigden kan dit leiden tot concurrentievervalsing, ook wel cherry picking genoemd. Mocht zich dit voordoen dan kan dit in het ergste geval het mislukken van de aanbesteding tot gevolg hebben.

Geef aan gegadigden aan dat zij bij het stellen van vragen moeten vermelden of deze volgens hen vertrouwelijk is of niet. Dit voorkomt misverstanden, doordat gegadigde een vraag als vertrouwelijk aanmerkt, terwijl de aanbestedende dienst dit niet doet.

Door deze aanpak kunnen de volgende situaties ontstaan:

- 1 Gegadigde merkt de vraag als "niet vertrouwelijk" aan. De beantwoording ervan kan dus zonder problemen aan alle gegadigden bekend worden gemaakt.
- 2 Gegadigde merkt de vraag als "vertrouwelijk" aan en het projectteam is het daarmee na beoordeling eens. De beantwoording kan dan ook als vertrouwelijk worden aangemerkt en uitsluitend aan de vragensteller bekend worden gemaakt.
- 3 Gegadigde merkt de vraag als "vertrouwelijk" aan en het projectteam is het daarmee na beoordeling *niet* eens. Neem in de aanbestedingsleidraad een procedure op waarin aangegeven staat hoe in dergelijke

---

<sup>57</sup> Digitale verzameling van alle voor de aanbesteding van belang zijnde documenten, welke aan de deelnemers van de dialoog beschikbaar wordt gesteld.

<sup>58</sup> Zie ook paragraaf 2.3.7 (Informatiebeveiliging).

<sup>59</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 3, Bao artikel 29 lid 6 en ARW 2005 4.18.5.

situaties wordt gehandeld. Een mogelijkheid is om gegadigde eerst in de gelegenheid te stellen toe te lichten waarom de betreffende vraag volgens hem vertrouwelijk is. Indien deze toelichting tot gevolg heeft dat het projectteam eveneens van mening is dat de vraag als vertrouwelijk moet worden aangemerkt kan vervolgens beantwoording plaatsvinden. Als na de toelichting het projectteam nog steeds van mening is dat de vraag als niet vertrouwelijk moet worden aangemerkt kan gegadigde in de gelegenheid worden gesteld om of de vraag niet langer als vertrouwelijk aan te merken – waarbij hij de vraag eventueel kan herformuleren naar een meer functionele omschrijving – of terug te trekken. Blijft een verschil van mening omtrent de vertrouwelijkheid van een vraag bestaan en trekt gegadigde zijn vraag niet in dan kan de aanbestedende dienst besluiten de vraag niet te beantwoorden, omdat zij oordeelt dat bij beantwoording de gevraagde informatie aan alle gegadigden moet worden medegedeeld.

- 4 Als gevolg van ingediende vragen ontstaat voortschrijdend inzicht bij de aanbestedende dienst die tot gevolg heeft dat een aanpassing van de contractdocumenten c.a. moet worden bekend gemaakt aan alle gegadigden. Als het niet vertrouwelijke vragen of informatie betreft is er geen probleem. Als de basis voor het voortschrijdend inzicht ligt in een als “vertrouwelijk” aangemerkte vraag of informatie moet het projectteam de aanpassing zodanig formuleren dat geen vertrouwelijke informatie van een van de gegadigden aan de anderen bekend wordt gemaakt. Zorg voor een goede algemene omschrijving en controleer of geen informatie omtrent mogelijke oplossingen wordt prijsgegeven. Let er verder op dat de aanpassing van de contract- en aanbestedingsstukken niet tot gevolg heeft dat de aard en omvang van de opdracht wezenlijk wijzigt.

### 5.4.3 Trechteren oplossingen

Een methode om tussentijds de door gegadigden ingediende oplossingen in aantal terug te brengen kan bestaan uit het uitvragen van een plan van aanpak en/of projectvisie, waarbij op hoofdlijnen een aantal elementen die de basis vormen van een definitieve inschrijving worden uitgevraagd. Op basis van vooraf bekend gemaakte gunningscriteria wordt een ingediend plan van aanpak<sup>60</sup> beoordeeld om zo de beste plannen uit te kiezen. De indieners van de gekozen plannen krijgen een uitnodiging voor de volgende fase van de dialoog<sup>61</sup>; de indieners van niet verkozen gekozen plannen krijgen een gemotiveerde afwijzing.

Alle gegadigden moeten tegelijk worden geïnformeerd of hun oplossing al dan niet doorgaat naar de volgende dialoogronde. Partijen waarvan de oplossing wordt afgewezen moeten geïnformeerd worden over de reden van deze afwijzing.<sup>62</sup> De tijdens de concurrentiegerichte dialoog ingediende oplossingen of tussenbiedingen zijn vertrouwelijk.<sup>63</sup> Een afgewezen gegadigde mag dan ook geen inzicht krijgen in de plannen van aanpak/projectvisies van gekozen gegadigden. Een afwijzing moet echter wel zo goed gemotiveerd zijn dat een afgewezen gegadigde voldoende argumenten krijgt op grond waarvan hij de reden van de afwijzing van zijn oplossing kan begrijpen en accepteren. Gezien het hetgeen hiervoor is opgemerkt over de beperkte mogelijkheid te communiceren over oplossing van gegadigden die worden uitgenodigd voor de volgende dialoog ronde(n), dient op dit punt opgemerkt te worden dat het overtuigen van de afgewezen partij lastig kan zijn en derhalve een risico voor de voortgang van de aanbesteding in zich heeft.

---

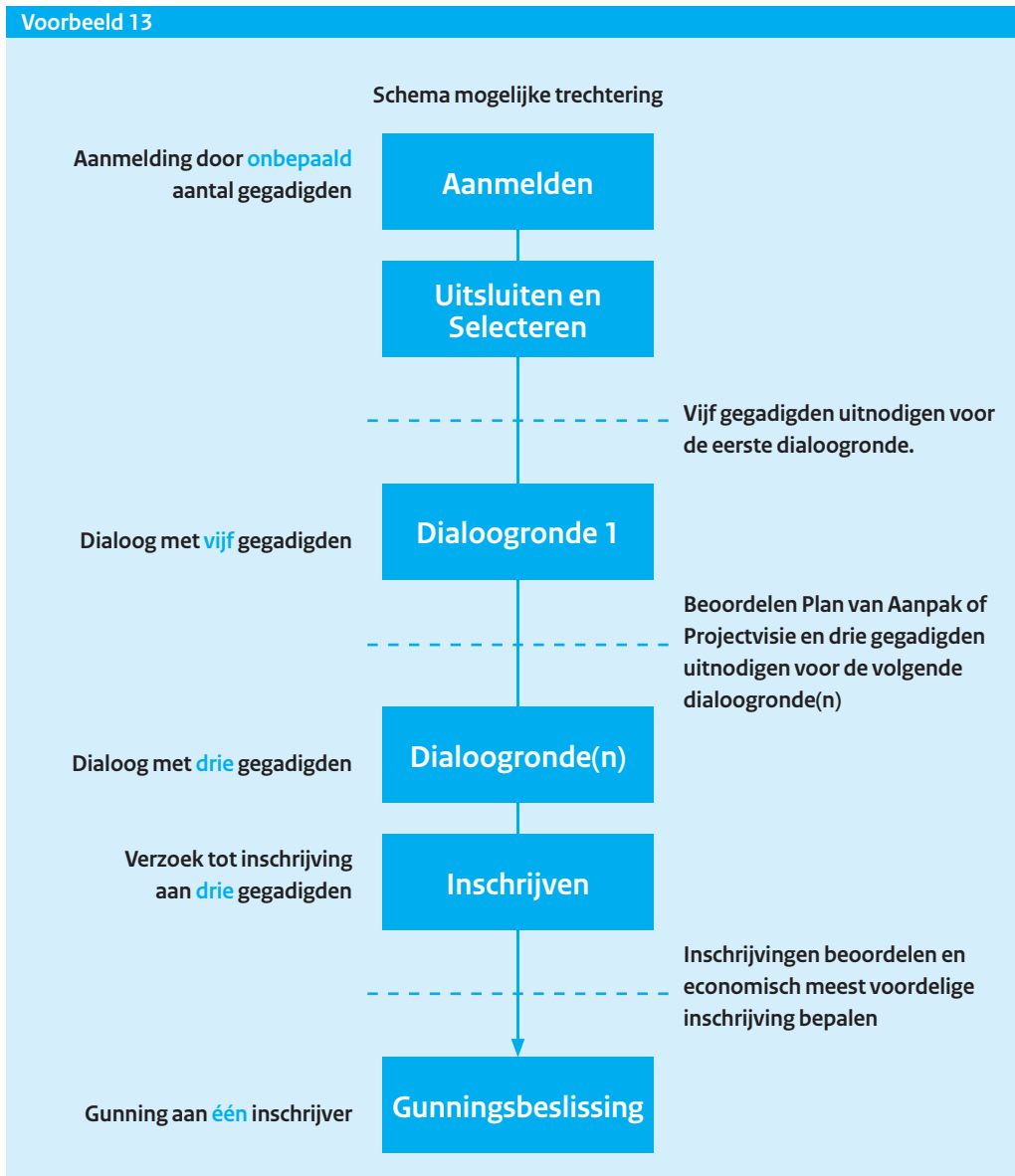
<sup>60</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 6 spreekt over het indienen van definitieve inschrijvingen, hetgeen in samenhang met de mogelijkheid om de aanbesteding in fasen te doen verlopen (artikel 29 lid 4) suggereert, dat tussenbiedingen mogelijk zijn (zie ook Bao artikel 29 lid 9 en 7).

<sup>61</sup> In de concurrentiegerichte dialoog geldt een minimum van drie.

<sup>62</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 41 lid 2, Bao artikel 41 lid 2 en ARW 2005 4.16.7.

<sup>63</sup> Richtlijn 2004/18/EG Artikel 29 lid 3, Bao artikel 29 lid 6 en ARW 2005 4.18.5.

### Voorbeeld 13



Om het trechteren niet tot een papieren exercitie te laten verworden is aan te raden om de voorwaarde te stellen dat gegadigden bij hun verdere biedingen op het ingediende plan van aanpak moeten voortborduren. Dit voorkomt dat zonder instemming van de aanbestedende dienst van het plan van aanpak of projectvisie wordt afgeweken, zodanig dat de kwaliteit van de plannen op grond van de gunningscriteria als kwalitatief minder moet worden beoordeeld. Partijen zijn immers op basis van dit plan van aanpak geselecteerd voor verdere deelname aan de dialoog, terwijl anderen zijn afgefallen, dus afwijkingen door geselecteerde gegadigden kunnen tot problemen leiden.<sup>64</sup> Uitgangspunt dient te zijn dat wijzigingen in een plan van aanpak in beginsel alleen maar mogelijk zijn indien deze tot een verbetering van het plan van aanpak en optimalisatie van de inschrijving leiden.



#### 5.4.4 Dialoogproducten

Onder dialoogproduct wordt hier verstaan de door de gegadigden in te dienen documenten waaruit blijkt hoe hun uiteindelijke bieding en daarmee ook hun technische oplossing er op onderdelen uit komt te zien.

Ter voorkoming van het ophopen van werkzaamheden kan gedacht worden aan het splitsen van de uiteindelijke inschrijving in dialoogproducten die – eventueel gebundeld – gedurende de dialoog kunnen worden ingediend en besproken.

Waak ervoor dat je dan niet op de stoel van de gegadigde gaat zitten. Het gaat er niet om dat meegedacht wordt in het formuleren van mogelijke oplossingen. Enerzijds kun je hierdoor interessante oplossingen van de markt voortijdig afkappen en anderzijds kun je hierdoor risico's van de opdrachtnemer onbedoeld overnemen. Een ander risico is dat je onbedoeld ideeën van andere gegadigden overbrengt, waardoor concurrentievervalsing of cherry picking optreedt. Controleer of hetgeen aan dialoogproducten en de omvang daarvan uitgevraagd wordt qua inhoud en tijdsperiode realistisch is.

Bij het splitsen van de uiteindelijke inschrijving in dialoogproducten kan er tijdens de dialoog op verschillende wijze gehandeld worden.

De eerste methode is bespreking van de – al dan niet gebundelde – (concept) dialoogproducten tijdens de dialoog, waarbij na beëindiging van de dialoog de definitieve oplossing tezamen met de “prijs” door gegadigden worden ingediend als definitieve inschrijving. Deze methode benadrukt de integraliteit van de aanbidding en geeft de inschrijvers tot het laatste moment de mogelijkheid om te optimaliseren.

Bij de tweede methode kan na afsluiting van elke dialoogronde het betreffende onderdeel van de oplossing definitief worden gemaakt, waarna aan het einde van de dialoog kan worden volstaan met indiening van de “prijs” (eventueel tezamen met die delen van de oplossing die nog niet definitief zijn vastgesteld) als definitieve inschrijving. Op deze wijze kun je de inschrijving gefaseerd laten verlopen en kun je voorkomen dat je aan het eind van de dialoog als aanbestedend team in een zeer korte tijd alle onderdelen van de inschrijving in één keer moet beoordelen. Deze methode is alleen mogelijk indien onderdelen (inclusief prijs) onafhankelijk van de totale oplossing te beoordelen zijn.

### 5.5 Uitnodiging definitieve inschrijving

Nadat de aanbestedende dienst de dialoog heeft gesloten, verzoekt hij de deelnemers aan de dialoog hun definitieve inschrijving in te dienen<sup>65</sup>. Vanaf dit moment vindt geen communicatie meer plaats tussen aanbestedende dienst en gegadigden over aspecten die zien op de inhoud van de opdracht.

---

<sup>65</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 6, Bao artikel 29 lid 9 en ARW 2005 4.19.1





# 6 Definitieve inschrijving

## 6.1 Inleiding

Een goede voorbereiding van de beoordeling is van belang om optimaal gebruik te kunnen maken van beschikbare tijd en capaciteit van diegenen die de inschrijvingen op inhoud moeten beoordelen.<sup>66</sup> Besteedt, voordat de inschrijvingen daadwerkelijk worden ingediend, aandacht aan de samenstelling van de beoordelingsteams aan de hand van te beoordelen (deel)producten en de wijze van beoordelen. Ook is het aan te bevelen de beoordelingsteams in te werken op de gunningscriteria, de daaraan gerelateerde eisen uit de outputspecificatie en ze op de hoogte te stellen van de voor hen relevantie informatie uit de dialoog. Geadviseerd wordt het proces zodanig te organiseren dat de leden van de beoordelingsteams vanaf de eerste dag zich op de inhoud van de inschrijvingen kunnen richten. Het is in dit verband goed om te beseffen dat in de periode voorafgaand aan de definitieve inschrijving meestal nog een intensieve (afronding van de) dialoog met de gegadigden plaatsvindt die het kernteam volledig in beslag neemt.

## 6.2 Beoordeling definitieve inschrijving

### 6.2.1 Beoordelingsteam

Bij de beoordeling van complexe DBFM(O) opdrachten is het gebruikelijk deskundigenteams<sup>67</sup> samen te stellen die ieder een deel van de inschrijving beoordelen. Geadviseerd wordt om op de eerste dag na de inschrijving tijd te reserveren voor het verdelen van de relevante delen van de inschrijving over de beoordelingscommissies.

Op de dag dat de beoordelingscommissies bij de aanbestedende dienst arriveren om met de beoordeling te starten moet hun werkruimte gereed zijn. Een rustige ruimte op enige afstand van het dagelijks werk, voorzien van benodigde middelen als computers en kantoorartikelen en de relevante delen uit de inschrijving zijn een randvoorwaarde voor een snelle start.

Het verdient aanbeveling om aandacht te besteden aan de start van deze periode waarin een omvangrijke klus geklaard moet worden. Een gezamenlijke bijeenkomst eventueel in een informele setting (bijvoorbeeld een werkontbijt of een lunch) met een samenvatting door de projectleiding van de doelstellingen van het project en de aanbesteding en het verdere beoordelingsproces draagt bij aan de teamgeest<sup>68</sup> die noodzakelijk is om tot een soepele en integrale beoordeling van de inschrijvingen te komen.

Het is zaak de beoordelingsteamleden ervan te doordringen dat hun oordeel gebaseerd moet zijn op een goede motivering<sup>69</sup>, waaruit een duidelijk beeld ontstaat voor de inschrijver waarom hij wel of niet in aanmerking komt voor de opdracht. Teamleden dienen zich bij het vormen van hun oordeel te baseren op de voorafgaand aan de aanbesteding bekend gemaakte eisen en gunningscriteria met bijbehorende wegingsfactoren, op de overeenkomst en op de outputspecificatie. De argumenten welke opgenomen worden in de motivering van de uiteindelijke beslissing dienen hieraan ontleend te worden.

---

<sup>66</sup> Zie ook paragraaf 3.7 (De planning).

<sup>67</sup> Zie ook paragraaf 3.6.3 (Beoordelingscommissie).

<sup>68</sup> Zie ook paragraaf 2.3.5 (Teambuilding).

<sup>69</sup> Zie ook paragraaf 6.3 (Gunningsbesluit en afwijzingen).

Belangrijk is zo duidelijk en volledig mogelijk te motiveren waarom een inschrijving op een gunningscriterium minder goed scoort.

Vastleggen van het beoordelingsproces in het aanbestedingsprotocol is een voorwaarde om een goede basis te leggen voor deze fase van de aanbesteding. Het beoordelingsproces dient zodanig te zijn vastgesteld dat op systematische wijze de waardering van de inschrijvingen op grond van de gunningscriteria tot stand komt en wordt onderbouwd met solide argumenten. Het systematisch vastleggen van de argumenten voor de waardering vormt de basis voor de onderbouwing van de gunning en, wellicht van nog groter belang voor een soepel verloop van het proces, de afwijzingen.

### 6.2.2 Beoordeling inschrijving

Bij definitieve inschrijving vindt een integrale beoordeling van de inschrijvingen plaats. Afhankelijk van de gekozen indeling van de dialoog<sup>70</sup> kan deze beoordeling op het moment van de definitieve inschrijving meer of minder intensief zijn.

De ingediende inschrijvingen worden allereerst op volledigheid en geldigheid getoetst<sup>71</sup>. Hiervoor moeten de volgende vragen positief beantwoord kunnen worden:

- 1 Is de inschrijving op tijd ontvangen door de aanbestedende dienst?
- 2 Zijn alle stukken die ingediend moeten worden aanwezig?
- 3 Voldoet de inschrijving aan de gestelde minimum eisen?
- 4 Voldoet de inschrijver nog steeds aan de minimumeisen en bevindt hij zich niet in een situatie als bedoeld in de uitsluitinggronden<sup>72</sup>?

Indien één inschrijvers of inschrijvingen niet voldoet dient de inschrijving van deze partij op grond van het geconstateerde ter zijde gelegd te worden.

Hoewel een inschrijving door het niet voldoen aan de gestelde eisen op dit enkele punt kan worden afgewezen is het te overwegen om de betreffende inschrijver een terugkoppeling te geven over de kwaliteit van de inschrijving in relatie tot de gestelde gunningscriteria. Ook een inschrijver die na deelname aan een concurrentiegericht dialoog wordt afgewezen op grond van het feit dat zijn inschrijving niet geldig is heeft veelal een aanzienlijke inspanning geleverd. Een oordeel over de inhoud van zijn aanbieding kan hem aanwijzingen geven die in een volgende aanbesteding kunnen meewerken in het opstellen van een goede aanbieding.

Om te voorkomen dat de beoordeling van de kwaliteit wordt beïnvloed door kennis van de daarbij behorende prijs, is het noodzakelijk om de financiële informatie te scheiden van de technische inhoud van de inschrijving en deze afzonderlijk te beoordelen.

Nadat is vastgesteld dat een inschrijving alle noodzakelijke elementen zoals deze zijn uitgevraagd bevat<sup>73</sup>, moeten de volgende vragen worden beantwoord:

- 1 Welke meerwaarde biedt de oplossing van de inschrijver op grond van de gunningcriteria ten opzichte van de gestelde minimum eisen?
- 2 Hoe dient de waarde van hetgeen wordt aangeboden op grond van de gunningscriteria gewaardeerd te worden en welke argumenten liggen aan deze waardering ten grondslag?
- 3 Welke gegadigde scoort op basis de vooraf bepaalde formule de hoogste waardering. Een wegingsfactor voor de afzonderlijke (sub)gunningscriteria kan een onderdeel van deze formule zijn.

De beoordeling dient uiteindelijk een antwoord te geven op de vraag welke aanbieding als de economisch meest voordelige inschrijving wordt aangewezen. De beoordeling dient tevens antwoord te geven op de vraag waarom de inschrijvingen van gegadigden die niet verkozen zijn minder gewaardeerd zijn<sup>74</sup>.

---

<sup>70</sup> Zie paragraaf 5.4.4 (Dialoogproducten).

<sup>71</sup> Zie ook paragraaf 4.2 (Beoordeling gegadigden).

<sup>72</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 45, Bao artikel 45 en ARW 4.8

<sup>73</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 6, Bao artikel 29 lid 10 en ARW 2005 4.20.1.

<sup>74</sup> Zie bijvoorbeeld publicatie "Gunnings op waarde", <http://www.psbouw.nl/details/kennis?kennis=97&name=Gunnings+op+waarde>

## 6.3 Gunningsbesluit en afwijzingen

De aanbestedende dienst stelt, nadat de beoordeling is afgerond, gegadigden zo spoedig mogelijk schriftelijk, in elk geval per fax of elektronisch bericht, in kennis van de gunningsbeslissing. Deze mededeling bevat ten minste de gronden van de gunningsbeslissing, waaronder de kenmerken en voordelen van de uitgekozen inschrijving, en van de naam van de begunstigde<sup>75</sup>.

Gezien de inspanning die de inschrijvers hebben geleverd door deelname aan de dialoog en het samenstellen van een aanbieding, is het aan te bevelen de argumenten die ten grondslag liggen aan een afwijzing uitputtend schriftelijk op papier te zetten. Daarnaast is het aan te bevelen dat de aanbestedende dienst het initiatief neemt om de afgewezen gegadigde uit te nodigen voor een toelichting op de afwijzing.<sup>76</sup> Houdt bij de planning van deze uitnodiging rekening met de duur van de standstil termijn (15 dagen<sup>77</sup>), zodat gegadigden voldoende mogelijkheid hebben om de brief tot zich te nemen, intern terug te koppelen over de uitslag en na het gesprek nog kunnen overwegen om een kort geding aan te spannen. Geadviseerd wordt om dit gesprek rond de vijfde werkdag na verzending van de gunningsbesluit te doen plaatsvinden op initiatief van de aanbestedende dienst. Plan deze gesprekken vroegtijdig in.

Het is van belang er rekening mee te houden dat bepaalde informatie niet meegedeeld of openbaar gemaakt hoeft te of zelfs kan worden. Dit geldt met name indien bekendmaking de toepassing van het recht in de weg zou staan, met het openbaar belang in strijd zou zijn of de rechtmatige commerciële belangen van ondernemers zou kunnen schaden.<sup>78</sup> In de praktijk komt het erop neer dat de informatie over de beoordeling van een inschrijving die een afgewezen gegadigde wordt verstrekt slechts is gerelateerd aan de kenmerken en voordelen van de inschrijving van de gegadigde aan wie de aanbestedende dienst de opdracht zal gunnen.<sup>79</sup> Informatie over de inhoud van de inschrijving van andere afgewezen gegadigden wordt daarbij niet verstrekt.

Vergeet niet dat het tendersteam van de inschrijvers tijdens de concurrentiegerichte dialoog een aanzienlijke investering in tijd en kosten hebben moeten maken, die naar alle waarschijnlijkheid niet (geheel) wordt gedekt door een ontwerpkostenvergoeding, en dat zij met overtuigende argumenten aan hun eigen organisatie(s) uit zullen moeten leggen waarom zij de opdracht niet hebben gekregen.

Op verzoek van een aanbestedende dienst kan de economisch meest voordelige inschrijver, worden verzocht aspecten van zijn inschrijving te verduidelijken of in de inschrijving opgenomen verbintenissen te bevestigen, op voorwaarde dat dit de inhoudelijke aspecten van de inschrijving of van de aankondiging ongewijzigd laat en niet leidt of dreigt te leiden tot concurrentievervalsing of discriminatie<sup>80</sup>. De aanbestedingsregels laten dus geen ruimte voor een onderhandeling met de meest gereede inschrijver na het indienen van de inschrijving. Wat dat betreft vertoont de concurrentiegerichte dialoog op dit punt overeenkomsten met de openbare procedure of de niet-openbare procedure en onderscheidt deze procedure zich van de onderhandelingsprocedures.

## 6.4 Aankondiging en proces verbaal van gunning

De aanbestedingsprocedure wordt afgesloten door, binnen 48 dagen nadat de gunning definitief is geworden, een aankondiging van de gunning in het EG-publicatieblad te plaatsen<sup>81</sup>. Daarnaast is de aanbestedende dienst verplicht een proces-verbaal van gunning op te stellen.<sup>82</sup>

<sup>75</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 41 lid 1 en 2, Bao artikel 41 lid 1 en 4 en ARW 2005 4.29.6.

<sup>76</sup> Zie ook paragraaf 4.3 (Het afwijzingsgesprek).

<sup>77</sup> ARW 2005 4.30 en het (concept)wetsvoorstel Implementatie Rechtsbeschermingsrichtlijn Aanbesteden (WIRA), artikel 2.1.

<sup>78</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 41 lid 3, Bao artikel 41 lid 5 en ARW 2005 4.32.2.

<sup>79</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 41 lid 2, Bao artikel 41 lid 4 en ARW 2005 4.29.6.

<sup>80</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 29 lid 7, Bao artikel 29 lid 14 en ARW 2005 4.29.3

<sup>81</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 35 lid 4, Bao artikel 35 lid 12 en ARW 2005 4.32.1

<sup>82</sup> Richtlijn 2004/18/EG artikel 43, Bao artikel 43 en ARW 2005 4.31.1

## 6.5 Gestanddoening

Je kunt in de aanbesteding gegadigden vragen hun inschrijving gestand te doen. Een voordeel hiervan kan zijn dat je een tweede inschrijver achter de hand hebt, als de winnaar bijvoorbeeld de financiering niet rond krijgt. Een probleem hierbij kan zijn dat het team van deze inschrijver in de praktijk al ontbonden is, omdat medewerkers inmiddels op andere projecten zijn ingezet. De kans dat je deze inschrijver alsnog kan inzetten is groter als er zo snel mogelijk na gunning duidelijkheid is over contract close en met name financial close. Probeer de periode tussen het voornemen tot gunning en uiteindelijke contract- & financial close dan ook zo kort mogelijk te houden.

### Voorbeeld 14

#### Gestanddoeningstermijnen

Kantoorgebouw Ministerie van Financiën (Korte Voorhout 7): 12 maanden.

Tweede Coentunnel/Westrandweg: 12 maanden.

Penitentiaire inrichting Rotterdam: 12 maanden.

A15 Maasvlakte-Vaanplein: 6 maanden.

A12 Lunetten-Veenendaal: 6 maanden.

Uit evaluaties met gegadigden is naar voren gekomen dat een gestanddoeningstermijn van 12 maanden als lang wordt ervaren.

## 6.6 Voorbereiding realisatie

Borg de continuïteit en het behoud van de kennis voor de projectorganisatie die belast is of te zijner tijd gaat worden met het toezicht op de uitvoering van de overeenkomst. Neem de tijd om met het projectteam de realisatie (en potentiële discussiepunten daarin) voor te bereiden.

### 6.6.1 Contract Close

Deze fase betreft het vaststellen van de verplichtingen op basis van de aanbestedingsdocumenten en de bieding van de economisch meest voordelige inschrijver. Deze worden in het uiteindelijk te ondertekenen contract vastgelegd. Het verwerken van de definitieve inschrijving in het contract kost, afhankelijk van het aantal in te vullen parameters, tijd.

### 6.6.2 Financial Close

In deze fase wordt de definitieve beschikbaarheidsvergoeding in een DBFM(O)-contract bepaald op basis van de rentestand op de datum van Financial Close<sup>83</sup> en het financieel model en wordt de directe overeenkomst met de financier aangegaan. Hoewel het logisch lijkt om Contract Close en Financial Close op hetzelfde moment te laten plaatsvinden zien we in de praktijk tot nu toe dat financiers eerst een getekende DBFM(O)-overeenkomst willen zien voordat zij de financiering definitief toezeggen.

### 6.6.3 Kick-off realisatie

Geef de aanvang van de uitvoering van de overeenkomst een feestelijk tintje. Neem tijd om het succes van de aanbesteding en de gunning te vieren en het zet daarbij de sfeer voor de verdere samenwerking met de opdrachtnemer.

<sup>83</sup> De rentestand is in de meeste gevallen voor risico van de opdrachtgever tot het moment van Financial Close.

# Bijlagen

## Bijlage I: Gouden regels voor de dialoog

Als projectteam “dialogeer je veilig” door:

- 1 Altijd transparantie en gelijke behandeling in acht te nemen.
- 2 Alle communicatie schriftelijk af te handelen of te bevestigen.
- 3 Alle communicatie via 1 kanaal te laten uitgaan.
- 4 Dialooggesprekken vast te leggen in een verslag.
- 5 Geen inhoudelijk telefoonverkeer – “Nu ik u toch spreek..” – met gegadigden.
- 6 Geen aanwijzingen – “U moet..” – aan gegadigden.
- 7 Geen padvinder – “Heeft u nog gedacht aan..” – te spelen.
- 8 Vragen altijd te beginnen met: “Hoe.....”.
- 9 Niet meteen toezeggingen te doen tijdens een overleg (neem tijd voor reflectie).
- 10 Geen kruisbestuiving van voorstellen, met andere woorden voorkom concurrentievervalsing (ook wel cherry picking genoemd).
- 11 Bagatelliseer niet.
- 12 Wees “zacht” in de relatie, “hard” in de belangen.

## Bijlage II: Meer informatie bij ...

### Meer informatie is onder andere te verkrijgen bij:

- Rijkswaterstaat, PPS kennispool: PPS@rws.nl & [http://www.rijkswaterstaat.nl/over\\_ons/zakendoen\\_met\\_rws/marktinformatie/pps\\_bij\\_rijkswaterstaat/pps\\_kennispool](http://www.rijkswaterstaat.nl/over_ons/zakendoen_met_rws/marktinformatie/pps_bij_rijkswaterstaat/pps_kennispool)
- Rijksgedebouwendienst: <http://www.rijksgedebouwendienst.nl/PPS>
- De Dienst Landelijk Gebied (LNV): <http://www.minlnv.nl>
- PIANOo: <http://www.pianoo.nl/Aanbestedingspraktijk>
- PPS bij het Rijk: <http://www.ppsbijhetrijk.nl>
- Het Ministerie van Financiën: <http://www.minfin.nl>
- Europa decentraal, kenniscentrum voor Europees recht en beleid voor decentrale overheden: <http://www.europadecentraal.nl>
- Actuele wet- en regelgeving: <http://wetten.overheid.nl/zoeken>







## Colofon

Dit is een uitgave van de Rijksoverheid

### Auteurs

Marijke Nagelkerke, RWS PPS Kennispool  
Jeroen Oehler, Dienst Landelijk Gebied (voorheen project PPS Kromhout Kazerne)  
Jacobien Muntz-Beekhuis, PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden  
Diederik van der Staay, Rijksgebouwendienst

### Meer informatie

PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden  
Tel. 070 349 0777  
[www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)  
[www.ppsbijhetrijk.nl](http://www.ppsbijhetrijk.nl)

### Datum publicatie

Oktober 2009