

## AANBESTEDINGS- EN CONTRACTERINGSSTRATEGIE

Een model strategie voor het aanbesteden en contracteren van iDiensten gericht op:

- nog niet uitgewerkt
- nog niet uitgewerkt
- (3) het leveren van verkeersmanagement voor het eigen beheergebied zonder eigen centrale (*Verkeersmanagement as a Service*)
- nog niet uitgewerkt

Versie c1.0  
21 december 2017

### Opsteller/ projectteam:

Dit document is opgesteld door Significant (Rinke Meijer en Bart de Haan), Sweco (Corianne Stevens-Van der Geer, Stephan Laaper, Peter Tamerus en Jella Jongerius) en Arcadis (Vincent van der Heijden). Daarbij heeft afstemming met de overige deelnemers van het iCentrale programma plaatsgevonden via de Agile aanpak.

significant.

SWECO



ARCADIS

Design & Consultancy  
for natural and  
built assets

Het programma iCentrale is een initiatief van 13 private partijen: Arcadis, BNV Mobility, Be-Mobile, DAT.Mobility/Goudappel, Dynniq, Isolectra, MAPtm, Siemens, Sweco, Technolution, Trigion, Trinité en Vialis en 6 decentrale overheden: gemeenten Almere, Den Haag en Rotterdam en de provincies Flevoland, Utrecht en Noord-Holland. Het programma is gericht op een beter functionerend netwerk en betere dienstverlening aan mobilisten en burgers tegen lagere kosten van assets en betere kosteneffectiviteit van de exploitatie in centrales.

# Inhoud

<b>Inhoud</b> .....	<b>2</b>
<b>0 Inleiding</b> .....	<b>3</b>
0.1 Doelstelling document .....	3
0.2 Disclaimer .....	4
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>5</b>
1.1 Leeswijzer .....	6
<b>2 Vraaganalyse</b> .....	<b>7</b>
2.1 Aanleiding en doel .....	7
2.2 Gevraagde dienstverlening (op hoofdlijnen) .....	9
2.3 Contractvorm en -duur .....	13
2.4 Uitvoeringsrisico's .....	16
2.5 Financiering .....	18
<b>3 Aanbod analyse</b> .....	<b>20</b>
3.1 Marktverkenning .....	20
3.2 Marktconsultatie .....	21
3.3 Het gewenste type marktpartij .....	22
<b>4 Inrichting aanbesteding</b> .....	<b>23</b>
4.1 Perceelindeling .....	23
4.2 Aanbestedingsprocedure .....	25
4.3 Organisatie aanbesteding en contractmanagement .....	27
<b>5 Uitvoering aanbesteding (op hoofdlijnen)</b> .....	<b>29</b>
5.1 Selectie en gunning .....	29
5.2 Planning aanbesteding (op hoofdlijnen) .....	34
5.3 Risico's aanbesteding .....	36
<b>Bijlage 1: Begrippenlijst</b> .....	<b>37</b>
<b>Bijlage 2: Routekaart iDiensten</b> .....	<b>38</b>
<b>Bijlage 3: Top Eisen voor modeluitvraag en -contract 3</b> .....	<b>39</b>

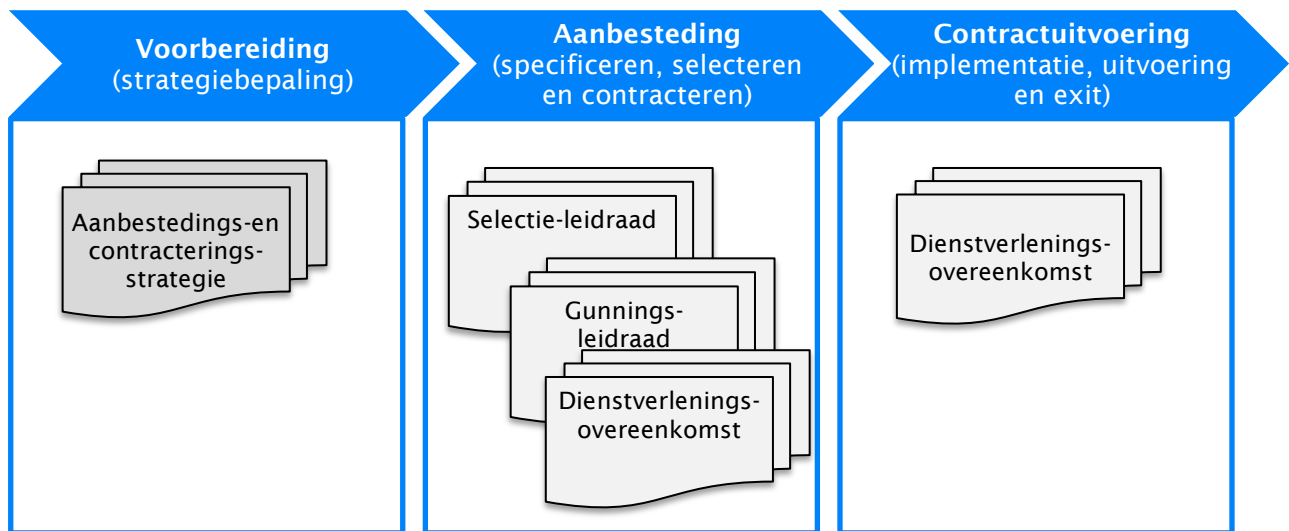
# 0 Inleiding

<Deze inleiding <hoofdstuk 0> is slechts bedoeld voor de DCO die dit model deze aanbestedings- en contracteringsstrategie nader invult. Bij verspreiding van het ingevulde document aan potentiële opdrachtnemers dien hoofdstuk 0 verwijderd te worden>

## 0.1 Doelstelling document

Een aanbestedings- en contracteringsstrategie wordt opgesteld tijdens de voorbereiding van de aanbesteding. Deze voorbereiding start direct na de “make-or-buy beslissing”, oftewel wanneer er (in principe) is besloten om één of meerdere iDiensten door de markt uit te laten voeren en derhalve een aanbesteding uitgevoerd moet worden. Deze aanbestedings- en contracteringsstrategie kan ook het vervolg zijn van de routekaart iDiensten die is opgesteld in het kader van het programma iCentrale, zie Bijlage 2: Routekaart iDiensten.

In onderstaande figuur is het (vereenvoudigd) inkoopproces weergegeven met daarin de verschillende relevante modeldocumenten per fase. Naast voorliggende model aanbestedings- en contracteringsstrategie zijn in het kader van het programma iCentrale modeluitvragen (selectie- en gunningsleidraad) en modelcontracten<sup>1</sup> opgesteld.



Aangezien de voorliggende aanbestedings- en contracteringsstrategie een modelstrategie betreft zijn de onderwerpen (uit bovenstaand figuur) op de volgende wijze beschreven:

**Doel:**

[beschrijving van het doel van het onderwerp in het grotere geheel]

**Input:**

[de input die benodigd is voor het beschrijven van het onderwerp]

**Proces:**

[het proces dat doorlopen kan worden, dan wel welke methodieken kunnen worden toegepast]

**Checklist:**

[checklist met acties om te bepalen of het onderwerp volledig is beschreven]

<sup>1</sup> Deze documenten zijn net als dit document beschikbaar via de website van PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken.

**Resultaat:**

[een abstracte beschrijving van het gewenste resultaat]

[wanneer mogelijk is voor elk onderwerp een suggestie gedaan voor een uitwerking voor de betreffende modeluitvraag en -contract. Voor de onderwerpen uit hoofdstuk 2 is dit om aanbestedingsrechtelijke redenen niet gedaan]

## 0.2 Disclaimer

We zijn ons ervan bewust dat verschillende DCO's verschillende uitwerkingsniveaus en aandachtspunten kennen bij de besluitvorming rondom aanbesteden en contracteren. Met dergelijke specifieke uitwerkingsniveaus en aandachtspunten is in dit model geen rekening gehouden. Wel voorziet dit model in het toevoegen van het gewenste detailniveau. Bij het uitwerken van de modeluitvragen en -contracten tot het gewenste detailniveau moet men zich wel realiseren dat de markt hierop met maatwerkoplossingen moeten antwoorden wat kostenverhogend kan werken.

Voorgenoemde maakt dat dit model gericht is op medewerkers binnen DCO's ervaring hebben met het inkopen en aanbesteden van dienstverlening. Voor de opgenomen suggesties geldt dat de opsteller moet controleren of deze passend zijn voor de specifieke gewenste dienstverlening. Waar nodig dienen suggesties specifiek gemaakt te worden door deze aan te passen en/of aan te vullen.

# 1 Inleiding

De aanbestedings- en contracteringsstrategie beschrijft de inhoudelijke keuzes en informatie over de inkoopbehoefte en de ontwikkeling daarin, de marktsituatie en de vertaling daarvan naar de aanbestedingsprocedure en wijze van contracteren. Hierbij moet nadrukkelijk stil gestaan worden bij de risico's van de uitvoering van de opdracht alsook de aanbestedingsrisico's.

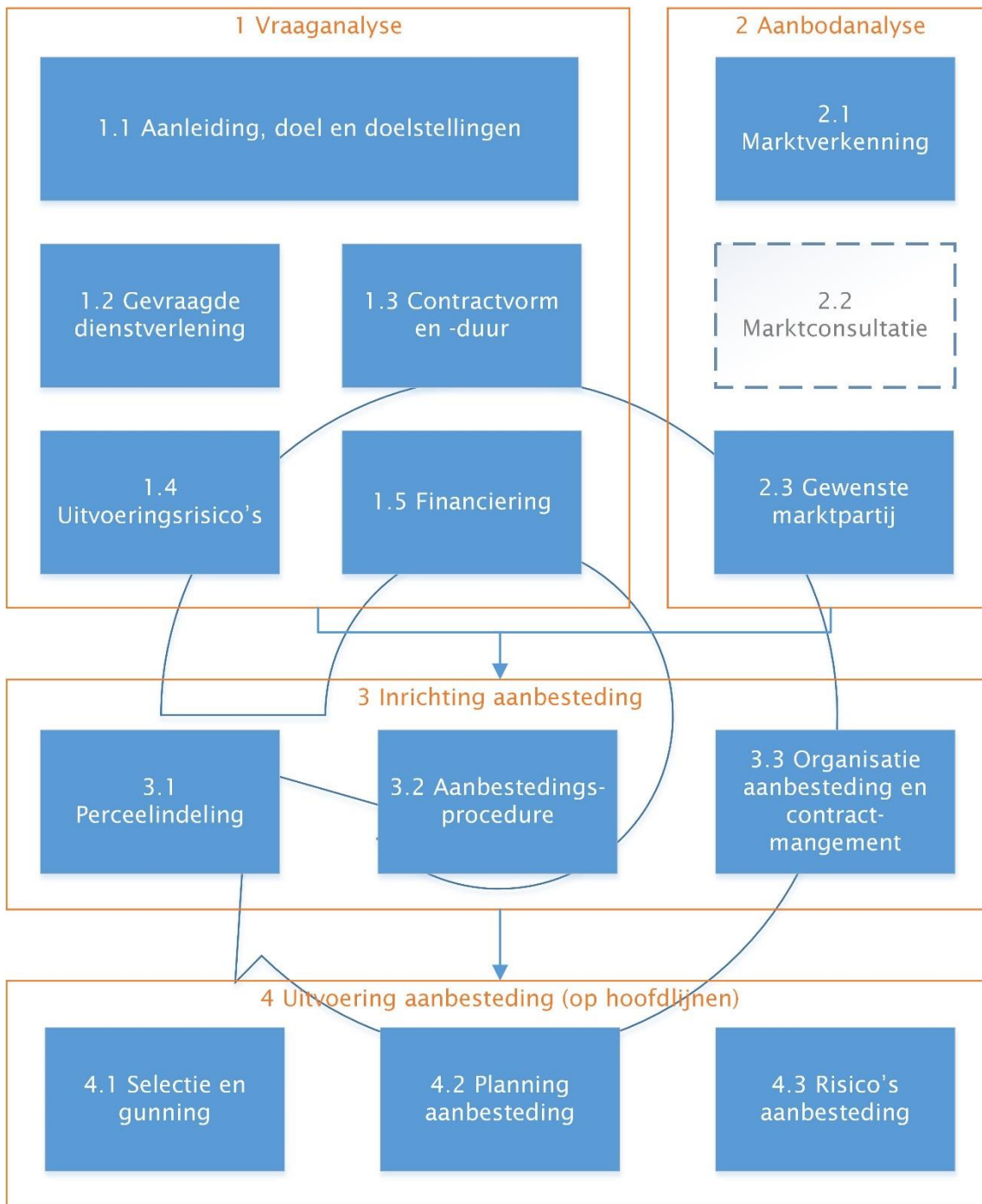
Nadat dit document is vastgesteld en is dus groen licht om de aanbesteding uit te voeren conform de wijze zoals beschreven in dit strategiedocument, begint het opstellen van de aanbestedings- en contractdocumenten.

De aanbestedings- en contracteringsstrategie heeft 2 doelen:

- (1) vastlegging van de strategie als toetssteen;
- (2) leveren van tekstdelen met de gemaakte keuzes die overgenomen of nader uitgewerkt worden in aanbestedings- en contractdocumenten.

## 1.1 Leeswijzer

In voorliggende aanbestedings- en contracteringsstrategie zijn onderstaande onderwerpen voor het aanbesteden en contracteren per hoofdstuk en paragraaf nader uitgewerkt:



De volgorde van de onderwerpen in de aanbestedings- en contracteringsstrategie is zodanig dat dit in de basis ook volgorde van uitwerking is. Wel geldt hierbij dat uitkomsten van onderwerpen impact kunnen hebben op eerdere uitgewerkte onderwerpen, waardoor deze aangepast moeten worden (deze cirkel is gevisualiseerd middels de pijl in de figuur).

## 2 Vraaganalyse

### 2.1 Aanleiding en doel

**Doel:**

Het doel van deze paragraaf is het creëren van een eenduidig beeld voor opdrachtgever en relevante stakeholders (beleid, beheer, etc). Enerzijds over de aanleiding en wenselijkheid van de dienstverlening en anderzijds wanneer deze succesvol is. Bij de verdere ontwikkeling van de aanbestedings- en contracteringsstrategie, de inrichting van de aanbesteding en de uitvoering van de aanbesteding fungeren doel en aanleiding als rode draad voor de dienstverlening en vormen daarmee het toetsingskader bij alle te maken keuzes.

**Input:**

Om de context en het beoogde resultaat van de aanbesteding scherp te hebben, dienen de aanleiding en het doel van de gevraagde dienstverlening helder te zijn gedefinieerd. Om dit te kunnen doen dient hierover met de opdrachtgever en met relevante stakeholders gesproken te worden.

Input voor het doel kan het resultaat zijn van stap 2 van de routekaart iDiensten (zie Bijlage 2: Routekaart iDiensten). Wanneer deze stap is doorlopen is er duidelijkheid over de scope van de dienstverlening op hoofdlijnen, de toepassing die van toepassing zijn en zijn tevens als KPI's bepaald.

**Proces:**

-

**Checklist:**

- Bepaal wie naast de (ambtelijk of interne) opdrachtgever(s) relevante stakeholders zijn
- Beschrijf waarom de dienstverlening noodzakelijk is in overleg met de opdrachtgever(s) en eventueel stakeholders
- Bepaal of er ook beleidsdocumenten zijn die input bevatten voor het doel
- Brainstorm (in een dagdeel) met de opdrachtgever(s) en eventueel stakeholders over de te bereiken doelen. De (sub-)doelen kunnen verschillend van aard zijn. Denk hierbij aan te realiseren (technisch-) inhoudelijke, organisatorische of financieel/economische doelstellingen, maar ook aan maatschappelijke thema's als social return of duurzaamheid. Bij toepassing routekaart kan het doel bepaald worden op basis van de vastgestelde scope en toepassing
- Bepaal het uiteindelijke doel (en subdoelen) met de opdrachtgever(s)
- Toets of het doel eenduidig en helder is beschreven.
- Toets ook of het doel concreet (SMART) is. Geef aan op welke termijn doelen bereikt moeten zijn of geef aan wat het eventuele groeipad is om te komen tot het uiteindelijke einddoel

**Resultaat:**

- De aanleiding is eenduidig en helder geformuleerd en maakt duidelijk waarom de dienstverlening noodzakelijk is.
- Het doel en subdoelen die bereikt moeten worden door de dienstverlening zijn eenduidig en helder geformuleerd.
- De doelen worden onderschreven door de (ambtelijk of interne) opdrachtgever(-s) en relevante stakeholders.

### 2.1.1 Modelcontract 3 “Verkeersmanagement as a Service”

#### *Aanleiding*

Het operationeel verkeersmanagement levert een bijdrage aan de bereikbaarheid van de regio door het optimaliseren van doorstroming binnen het te beheren areaal middels het treffen van mitigerende maatregelen om de (verkeers)veiligheid te borgen en / of ongewenste leefbaarheidseffecten te minimaliseren. Onderdeel van de dienstverlening is een adequate informatievoorziening aan de weggebruiker middels verkeersinformatie. Om deze dienstverlening uit te voeren beschikt de organisatie over de (te bedienen) verkeerssystemen.

De aanleiding voor deze aanbesteding betreft:

- [DCO specifiek]

#### *Doel*

De dienstverlener dient verkeersmanagement te organiseren en uit te voeren voor de wegbeheerder **XXX** gericht op:

[voeg DCO specifiek doel in. Voor het modelcontract is uitgegaan van de in Bijlage 3: Top Eisen voor modeluitvraag en -contract 3 beschreven topeisen. Deze topeisen zijn voor de modeluitvraag en -contract voldoende concreet, echter voor werkelijke aanbesteding is het belang dat DCO specifiek beschrijft wanneer de dienstverlening succesvol is]

...



## 2.2 Gevraagde dienstverlening (op hoofdlijnen)

### Doel:

Het doel van het beschrijven van de gevraagde dienstverlening (scope) is het creëren van een eenduidig beeld bij de betrokkenen van hetgeen aanbesteed wordt. De gevraagde dienstverlening beschrijft wat de te contracteren iDienst op hoofdlijnen behelst en gaat, voor zover relevant, ook expliciet in op wat geen onderdeel is van de desbetreffende iDienst. In combinatie met de in voorgaande paragraaf geformuleerde doel en doelstellingen bepaalt de inhoud van de gevraagde dienstverlening op welke markt de DCO zich begeeft en hoe de aanbesteding ingericht moet worden.

### Input:

Om de gevraagde dienstverlening te beschrijven is inzicht in de benodigde dienstverlening nodig om de doelstelling te behalen. Hiervoor moet duidelijk zijn wat wel/niet verwacht wordt van de dienstverlener en wat ongeveer de kosten van de dienstverlening zijn. Ook moet er zijn nagedacht over de scope en potentiële uitbreidingen van de scope.

### Proces:

Om de gevraagde dienstverlening helder te krijgen en af te bakenen is het nodig om concreet te bespreken wanneer de doelstellingen die zijn bepaald in paragraaf 1.1 zijn bereikt. Hierbij zijn een paar punten die mee moeten worden genomen in de afbakening van de gevraagde dienstverlening:

- Wanneer DCO's besluiten dienstverlening gezamenlijk aan te besteden moet worden onderbouwd of voldoende rekening is gehouden met de criteria genoemd in artikel 1.5 van de Aanbestedingswet 2012, namelijk het clusterverbod, het splitsingsgebod en de motiveringseis in verband hiermee;
- Het is belangrijk te beseffen dat het tijdens de feitelijke uitvoering van de aanbesteding en de overeenkomst maar in beperkte mate mogelijk is om de scope (gevraagde dienstverlening) bij te stellen. Daarom moet er aandacht zijn voor mogelijke scope-uitbreidingen.
- Naast de beschrijving van de dienstverlening is het relevant om de geraamde waarde van de opdracht hier op te nemen. Dit om een gevoel te hebben bij de opdracht die in de markt gezet wordt.

### Checklist:

- Bepaal wat binnen de gevraagde dienstverlening valt
- Bepaal hoe de dienstverlening het beleid raakt en hoe ervoor gezorgd wordt dat de dienstverlening op het beleid blijft passen
- Bepaal welke processen spelen bij opdrachtgever en stakeholders in relatie tot de dienstverlening en hoe ze de dienstverlening raken
- Bepaal hoe de dienstverlening de processen die de dienstverlening raken kunnen faciliteren
- Bepaal wat buiten de gevraagde dienstverlening valt
- Bepaal hoe je omgaat met uitbreidingen van de gevraagde dienstverlening gedurende de opdracht
- Bepaal
- Controleer of in het kader van de aanbesteding geen sprake is van onnodig clusteren of opknippen van de dienstverlening
- Controleer of de gevraagde dienstverlening voldoet aan de doelstelling van de dienstverlening (par. 1.1)
- Raam de waarde van deze dienstverlening (op hoofdlijnen)

**Resultaat:**

- Een heldere en duidelijke afbakening van de gevraagde dienstverlening.
- Een realistische raming van de gevraagde dienstverlening.
- Een plan hoe om te gaan met uitbreidingen van de dienstverlening
- Neem de afbakening van de gevraagde dienstverlening en mogelijk hoe om te gaan met uitbreidingen hiervan op in de Vraagspecificatie op basis van de modeluitvraag en – contract

## 2.2.1 Modelcontract 3 “Verkeersmanagement as a Service”

### *Scope van de dienstverlening*

Het leveren van de dienst *Verkeersmanagement as a Service* vindt door middel van gekwalificeerd personeel (personele organisatie) in een verkeerscentrale van de dienstverlener. De dienstverlener is verantwoordelijk voor de uitvoering van taken op basis van vastgelegde procedures, uitgevraagde prestatie en opgestelde eisen (in KPI's<sup>2</sup>).

De DCO is voornemens op basis van een gedefinieerd serviceniveau de volgende activiteiten uit te besteden:

- Het verzorgen van de taak “Operationeel Verkeersmanagement” vanuit een verkeerscentrale van de Dienstverlener door gekwalificeerde medewerkers (operators/netwerkmanagers)<sup>3</sup> conform de voorgeschreven werkprocessen opgesteld door de DCO op de volgende momenten:
  - 24 uur per dag / 7 dagen per week *of* op werkdagen tussen ..... uur en ..... uur en /of op weekenddagen van ..... uur en ..... uur.
  - Het leveren van additionele inzet bij voorziene en niet voorziene omstandigheden op basis van responstijden
- Alle activiteiten t.b.v. ondersteuning, voorbereiding, evaluatie en verbetering van de operationele activiteiten (Opleiden, Trainen en Oefenen (OTO), inzetplanning, opstellen en beheren procedures/protocollen).
- Het verzorgen van de taak “verkeerskundige rapportage”  
Het opstellen van verkeerskundige (performance) rapportages ten behoeve van (kort cyclische) evaluatie en verbetering / en beleidsmonitoring.

Het **beheergebied** dat wordt bediend betreft:

- areaal (DVM-assets) / geografisch gebied **van beheerder XXX**
- Dit areaal bestaat uit:
  - VRI's gekoppeld zijn een VRI beheersysteem
  - DRIP's gekoppeld aan een DRIP management systeem
  - Camera's gekoppeld zijn een camerasysteem
  - (PRIS gekoppeld zijn een parkeergeleidingssysteem)
- (situatie 1: DCO heeft een VRI beheersysteem, een DRIP management systeem, een camerasysteem, een parkeergeleidingssysteem of een deel van deze systemen EN een netwerkmanagement systeem ) Het koppelvlak waarop de dienstverlener moet aansluiten is het netwerkmanagement systeem (NMS) van de DCO.

<sup>2</sup> Voor het bepalen van de KPI's voor deze dienstverlening kan bij het opstellen van de contractstukken gebruik gemaakt worden van de KPI's op serviceniveau C, zie document XXX.

<sup>3</sup> Voor toelichting op rollen, activiteiten en processen zie document XXX

- (situatie 2: DCO heeft een VRI beheersysteem, een DRIP management systeem, een camerasysteem, een parkeergeleidingssysteem of een deel van deze systemen EN GEEN netwerkmanagement systeem) De koppelvlakken waarop de dienstverlener moet aansluiten betreft de hiervoor genoemde systemen

[Voor een nadere omschrijving van het beheergebied en/of de assets eventueel een losse bijlage toevoegen.]

De gevraagde **dienstverlening** bestaat uit de volgende services:

- Personeel  
De dienstverlening wordt uitgevoerd door gekwalificeerd personeel van de dienstverlener.
- Data & Informatie  
De dienstverlening wordt uitgevoerd met informatie van het DVM-assets verrijkt met data van XXX
- Systemen & Techniek  
De dienstverlening wordt uitgevoerd met Systemen & Techniek van de dienstverlener vanuit de centrale van de dienstverlener.

#### *Buiten scope dienstverlening*

Buiten scope van de opdracht valt:

- Tactische (afstem)processen als RegioRegie en Regionaal Tactisch Team (wel inspanningsverplichting om te komen tot de benodigde werkprocessen en optimalisatiedoelinden)
- Personele inzet buiten de centrale (zoals wegininspecteurs of verkeersregelaars)
- Diensten ten behoeve van Verkeers- en Incident Management buiten de verkeerscentrale, zoals
  - Leveren, inzetten en aansturen van verkeersregelaars (weginspecteurs)
  - Leveren, inzetten en aansturen van een licht bergingsvoertuigen (standby berger)
  - Leveren, inzetten en aansturen van calamiteitenbeveiliging en herstel
- Technisch beheer (inclusief storingsmonitoring) van de centrale DVM-systemen waaronder:
  - NMS van de DCO
  - de aan te sturen assets
  - de netwerkverbinding tussen de NMS en de aan te sturen assets
  - <aanvullen waar nodig>.
- Technisch beheer DVM-systemen buiten de centrale waaronder wegkant DVM-systemen als VRI's, DRIPs en communicatienetwerk
- Het leveren/exploiteren van wegkant- DVM systemen ("VRI as a service")
- Bijv. combinatie van taken uit andere domeinen
  - Uitvoeren van operatortaken voor de domeinen Tunnelbewaking, Brug en Sluisbediening.
  - Geïntegreerde dienstverlening met betrekking tot het managen van verkeerstromen en het parkeren bij evenementen
    - Opstellen van regelscenario's al dan niet inclusief
    - het leveren en aansturen van tijdelijke middelen / incar dienstverlening
    - het leveren en aansturen van tijdelijk personeel buiten (verkeersregelaars/parkeerbegeleiders)

#### *Voorziene ontwikkelingen tijdens looptijd*

Gedurende de looptijd worden wijzigingen voorzien. Dit is deels inherent aan wijzigingen aan de infrastructuur en aanwezige DVM objecten, alsmede inhoudelijke wijzigingen en ontwikkelingen van de (nieuwe) verkeersmanagementsystemen (implementatie C-ITS) alsmede de wens van de DCO om:

- bijv. de dienstverlening gedurende de looptijd te wijzigen op basis van gewijzigd beleid
- bijv. aanpassingen van de basisscope over de looptijd van de overeenkomst:
  - Verandering van het wegennet
  - Verandering van het aantal te bewaken en bedienen systemen
  - Wijzigingen van de tijdstippen waarop de dienst moet worden verleend
- bijv. additionele verkeerskundige taken
  - Opstellen en beheren van regelscenario's
  - Functioneel Beheer verkeerskundige systemen
    - netwerkmanagementsystemen
    - verkeersregelingen
  - Netwerkcoördinatie & regisseurschap
    - Netwerkplanning wegwerkzaamheden (procesondersteuning RegioRegie)
    - Afstemming regionaal verkeersmanagement (procesondersteuning Regionaal Tactisch Team)

#### *Implementatie van de dienstverlening (transitieperiode)*

De overeenkomst zal voorzien in een transitieperiode van [6] maanden die de dienstverlener in staat stelt zich de te verlenen dienstverlening eigen te maken, zijn organisatie in te richten en het samenwerkings- en communicatieproces met opdrachtgever en stakeholders te organiseren. In de transitieperiode kan ervoor worden gekozen taken en verantwoordelijkheden geleidelijk uit te breiden. Na de transitieperiode start op een datum [XX] de consolidatieperiode waarbij de dienstverlening volledig onder verantwoordelijkheid van de dienstverlener uitgevoerd wordt.

#### *Beëindiging van de dienstverlening (exit strategie)*

De overeenkomst zal voorzien in een beschrijving van de wijze waarop de betrokken contractpartijen weer uit elkaar gaan. Het exit plan zal jaarlijks worden geactualiseerd zodat wanneer besloten wordt het contract te beëindigen of wanneer het contract afloopt dit ordentelijk zal gebeuren. De reden voor de strategie is dat de hierboven beschreven scope achterhaald kan zijn door de ontwikkelingen en DCO **bijvoorbeeld de ontwikkelingen benoemd onder paragraaf 0 Buiten scope dienstverlening** wil contracteren

#### *Omvang van de dienstverlening*

- De raming betreft een investering van € [n.t.b.],- en jaarlijkse exploitatievergoeding van € [n.t.b.],-.
- Uitgaande van een minimale looptijd van [n.t.b.] jaar (zie volgende paragraaf) overschrijdt de opdracht het drempelbedrag uit artikel 4, onderdeel a, van richtlijn 2014/24/EU en dient de opdracht Europees aanbesteed te worden.

## 2.3 Contractvorm en -duur

### Doel:

Het doel van het vroegtijdig bepalen van de contractvorm en contractduur is het creëren van duidelijkheid alvorens er gestart wordt met het specificeren van de dienstverlening. Zo kan getoetst worden hoe de interne organisatie tegenover de gemaakte keuzes staat en kan vastgesteld worden of er marktpartijen zijn die geschikt zijn (of, indien een marktconsultatie wordt gehouden, open staan) voor deze wijze van uitvragen.

### Contractvorm

#### Input:

Er zijn meerdere contractvormen mogelijk waarbij op verschillende wijze invulling gegeven kan worden aan de samenwerking. Welke vorm het beste past bij een specifieke opdracht is van diverse factoren afhankelijk. Denk hierbij aan de volwassenheid van zowel markt (zie ook hoofdstuk 3) als de DCO, de te realiseren doel (belangrijk uitgangspunt is het serviceniveau van prestatieafspraken wat nagestreefd wordt zoals benoemd in paragraaf 0), de gedefinieerde dienstverlening en de risico's. Voorbeelden van mogelijke contractvormen zijn:

- **Traditioneel:**  
De DCO schrijft voor *hoe* een dienstverlener de opdracht dient uit te voeren. Conform de voorgeschreven (technische) specificaties dient de dienstverlener de opdracht te realiseren. Doordat de juridische, financiële en technische-inhoudelijke voorwaarden vast liggen is een kenmerk van deze contractvorm dat de expertise van de markt veelal niet optimaal wordt benut.
- **Prestatiecontract:**  
De dienstverlener is gedurende enkele jaren verantwoordelijk voor het leveren van de gevraagde dienstverlening. De DCO heeft via een functionele specificatie voorgeschreven *wat* de gevraagde dienstverlening is en op welk niveau die moeten worden uitgevoerd (de prestatie). Het is aan de markt om met zijn expertise, kennis en kunde om te bepalen *hoe* hij daar invulling aan geeft.
- **Hybride contract:**  
Dit is doorgaans een combinatie van een prestatie contract met functioneel gespecificeerde (prestatie-)eisen waar technische gespecificeerde juridische, financiële en technische-inhoudelijke voorwaarden aan toegevoegd zijn in het kader van de beheersing van bepaalde risico's.

De scope van de dienstverlening bepaalt voor een groot deel welke contractvorm en wijze van specificeren gekozen wordt. Als een DCO zonder eigen centrale iDiensten contracteert zal er veelal sprake zijn van een prestatiecontract. Wanneer een DCO een eigen centrale heeft en in nauwe samenhang daarmee van een dienstverlener iDiensten wil contracteren afneemt dan zal er sprake zijn van een technische en functionele integratie en zal de DCO een traditionele of hybride contractvorm nodig hebben. Hierbij geldt voor technisch specificeren dat de DCO het risico loopt onvoldoende gebruik te maken van de expertise, kennis en kunde van de markt. Het gevolg is dat hij het marktpotentieel mogelijk niet optimaal wordt benut, met als resultaat een suboptimale oplossing en/of te hoge prijs. In het geval van iDiensten is het daarom raadzaam om zo veel als mogelijk functioneel te specificeren, tenzij de kennis niet in de markt aanwezig is, een risico of raakvlak beheerst moet worden of de DCO de enige is die over de relevante kennis beschikt.

Verder dient bij de keuze van de contractvorm nagedacht te worden over de (administratieve of) inkoopvoorwaarden die van toepassingen zijn. Dit kan afhankelijk zijn van het inkoopbeleid van de organisatie of bijvoorbeeld de wens om de dienstverlening uit te vragen binnen een bestaande raamovereenkomst.

## **Contractduur**

### **Input:**

De keuze voor de contractvorm hangt samen met de keuze voor de duur van de samenwerking. Er is daarbij geen optimale duur van een overeenkomst. De duur is namelijk van vele factoren afhankelijk. Het is te koppelen aan organisatorische ontwikkelingen (zie doelen), resterende levensduur van bestaande systemen, de periode dat de behoefte voortduurt en de benodigde tijd voor implementatie en het uiteindelijk weer uifaseren van de overeenkomst. Ook zaken als afschrijvingstermijnen van systemen en terugverdientijd van investeringen van marktpartijen kunnen een rol spelen. Neem dergelijke zaken mee bij het bepalen van de looptijd van de overeenkomst. Bij deze overweging moet ook de verhouding tussen de vaste en variabele looptijd via verlengingen van een contract meegenomen worden. De Aanbestedingswet 2012 schrijft daarbij geen maximum looptijd voor, maar stelt uitsluitend dat de markt niet te lang van mededinging mag worden uitgesloten.

Mogelijkheden met betrekking tot contractduur zijn:

- Een contract met een korte contractduur tot ca. 2 jaar richt zich voornamelijk op het uitvoeren van de voorgeschreven dienstverlening en minder op samenwerking. Deze vorm is bijvoorbeeld geschikt om een periode te overbruggen.
- Een contract met een middellange contractduur tussen de 2 en 4 jaar zal al meer gericht zijn op samenwerking tussen de DCO en de dienstverlener.
- Langdurige contracten vanaf 4 jaar en langer hebben de incentive in zich voor de dienstverlener te investeren in werkwijzen en systemen om de samenwerking en dienstverlening te verbeteren. Hij heeft daarmee immers bedrijfscontinuïteit en een langere terugverdientijd. Hierbij dient de contractduur dan ook gerelateerd te zijn aan de benodigde investeringen, de levensduur van de systemen en de te verwachte leercurve.

Veelal loopt de contractperiode niet langer dan 10 jaar, omdat anders de markt mogelijk te lang op slot zit. Slechts in uitzonderlijke gevallen, waarbij met name financiering doorslaggevend is en de terugverdientijd voor de markt relatief lang is, wordt een langere periode aangehouden

Wanneer gekozen wordt voor verlengopties geldt dat de DCO rekening moet houden met de benodigde tijd voor het opnieuw aanbesteden van de dienstverlening. Dit betekent dat minimaal een half jaar voor het expireren van de overeenkomst met de dienstverlener besproken moet worden of de overeenkomst verlengt wordt.

### **Proces:**

Op basis van de benoemde factoren en input kan een afgewogen beslissing voor een bepaalde contractvorm (inclusief bijbehorende wijze van specificeren) worden gemaakt en de contractduur. Aangezien de gekozen contractvorm en -duur invloed op de wijze van samenwerken en contractbeheersing is het noodzakelijk hierbij ook zeker de opdrachtgever(s) en eventueel stakeholders bij te betrekken. Wanneer de dienstverlener vrijheid heeft in de invulling van de dienstverlening (prestatiecontract) kan het passend zijn Systeemgerichte Contractbeheersing (SCB) toe te passen en te toetsen het kwaliteitsmanagementsysteem van de dienstverlener functioneert en daarmee de kwaliteit van de dienstverlening is geborgd. Voor de verdere invulling van het contractmanagement zie paragraaf 4.3.

### **Checklist:**

Voor het kiezen van de contractvorm en de contractduur geldt dat dit een integrale keuze betreft op basis van de benoemde factoren waarvoor geen simpele checklist geldt. Wel dient de gemaakte keuze onderbouwd en afgestemd moet worden met de opdrachtgever(s) en eventueel stakeholders.

**Resultaat:**

- De keuzes met betrekking tot de contractvorm en de contractduur zijn gemaakt en zijn daarmee het uitgangspunt voor de op te stellen contractdocumenten.

**2.3.1 Modelcontract 3 “Verkeermanagement as a Service”**

De contractvorm voor de dienstverlening betreft een hybride contract met zowel technische als functionele eisen, omdat:

- De uitbestedingsniveau van dienstverlening zodanig is dat er prestatieafspraken op operationeel niveau<sup>4</sup> zullen gelden, waarbij de DCO veel invloed heeft in de wijze van uitvoering van de dienstverlening.
- De wijze dat het verkeer gemanaged moet worden wordt ‘technisch’ voorgeschreven door middel van de voorgeschreven werkprocessen en regelscenario’s opgesteld door de DCO.
- Voor de te gebruiken centrale voor de dienstverlening zal gelden dat via functionele eisen bepaald wordt waaraan de Data & Informatie en de Systemen & Techniek moet voldoen. Technisch specificeren van de bedien centrale ligt hierbij niet voor de hand omdat deze eigendom is van de dienstverlener en hij wordt gevraagd prestaties te leveren. Wel zullen de eisen aan het koppelvlak tussen de bedien centrale en de aan te sturen assets mogelijk technisch gespecificeerd worden.

De (administratieve of) inkoopvoorwaarden die van toepassing zijn op het contract zijn de Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van diensten (ARVODI-2016). Het contract is daarbij gebaseerd op de model Dienstverleningsovereenkomst (DVO) behorende bij ARVODI-2016. De ARVODI-2016 wordt toegepast omdat het een voorwaardenpakket is wat algemeen bekend is onder marktpartijen en deze voorwaarden door de Rijksoverheid beheert en actueel gehouden worden. Tevens maken DCO’s indien zij geen eigen inkoopvoorwaarden hebben veelvuldig gebruik van de ARVODI.

De looptijd van de overeenkomst is 4 jaar met tweemaal een optie tot verlenging van 1 jaar (middellange of langdurige contractduur voor de hand). Dit vanwege:

- de tijd die het zal kosten om de dienstverlening te implementeren,
- de benodigde investeringen om de private bedien centrale te koppelen met de te bedienen assets
- de tijd die nodig is om te kunnen leren en verbeteren.
- de afschrijvingstermijnen van de benodigde bedien assets, zoals:
  - ICT: 4-5 jaar,
  - PLC elektronica: 8-10 jaar
- de verlengopties is opgenomen omdat dit flexibiliteit geeft richting het einde van de overeenkomst (Bijvoorbeeld voor het aanbesteden van de volgende dienstverlener) en een verlenging stimulerend is voor de dienstverlener i.h.k.v. samenwerking

<sup>4</sup> Voor het bepalen van de KPI's voor deze dienstverlening kan bij het opstellen van de contractstukken gebruik gemaakt worden van de KPI's op serviceniveau C, zie document XXX.

## 2.4 Uitvoeringsrisico's

### Doel:

Het doel van het analyseren van uitvoeringsrisico's bij de bepaling van de aanbestedings- en contracteringsstrategie is dat een afgewogen keuze kan worden gemaakt voor een bepaalde strategie rekening houdend met de belangrijkste risico's. Door vroegtijdig inzicht te krijgen in de risico's, de mogelijke gevolgen en na te denken over welke partij verantwoordelijk is voor een risico kunnen de risico's beter worden beheerst en een plek krijgen in de uitvraag en/of het contract. Ook kunnen risico's ertoe leiden de eerder beschreven dienstverlening aan te passen.

### Input:

Bij het analyseren van de vraag en het aanbod (zie hoofdstuk 3) ontstaat een beeld van de mogelijke uitvoeringsrisico's. Het beheersen van deze risico's in het vervolg van de aanbesteding en tijdens de contractuitvoering zijn van cruciaal belang voor het behalen van het doel en de doelstellingen.

Om invulling te geven aan het risicomanagement kan bijvoorbeeld gekozen worden voor de RISMAN-methode (zie hiervoor het bijgevoegde format Uitvoeringsrisico's). Bij deze methode wordt het project beschouwd vanuit de onderstaande invalshoeken, zodat een integraal beeld ontstaat van de potentiële risico's:

- politiek/bestuurlijk
- financieel/economisch
- juridisch/wettelijk
- technisch
- organisatorisch
- geografisch/ruimtelijk
- maatschappelijk.

### Proces:

In de RISMAN-methode wordt per risico (ongewenste gebeurtenis) beschreven wat de oorzaak en het gevolg is en welke partij het risico het beste kan beheersen (risicoverdeling). Ter beheersing van het risico moeten één of meerdere beheersmaatregelen worden geformuleerd die beschrijven hoe voorkomen kan worden dat een risico optreedt (preventieve maatregel gericht op het verkleinen van de kans of wegnemen van de oorzaak) en/of wat er moet gebeuren als het risico daadwerkelijk is opgetreden (correctief gericht op het verminderen van de gevolgen).

Indien risico's gealloceerd worden bij de dienstverlener zal hiervoor bij het opstellen van de uitvraag en/of het contract aandacht moeten zijn. Het risico moet dan terugkomen als eis, gunningscriterium, of op een andere manier expliciet neergelegd worden bij de dienstverlener (dit kan bijvoorbeeld door het benoemen van een beheersmaatregel met actiehouder).

Verder dient risicomanagement dient een terugkerend onderwerp op de agenda van het overleggen gedurende de voorbereiding van de aanbesteding en de contractuitvoering te zijn.

### Checklist:

- Brainstorm faciliteren uitvoeringsrisico's
- Invullen format Uitvoeringsrisico's
- Risicomanagement als standaardonderwerp op agenda zetten tijdens de voorbereiding van de aanbesteding en de contractuitvoering



**Resultaat:**

- Het resultaat van deze stap is een ingevulde tabel uitvoeringsrisico's.
- De inhoud van deze tabel geeft richting aan de keuzes die gemaakt worden in aanbestedings- en contracteringsstrategie.
- In zowel de aanbesteding (bv. in de selectie- en gunningsmethodiek) als in het contract (bv. bepaalde bepalingen of eisen) kunnen keuzes worden gemaakt om specifieke zaken met betrekking tot de risico's vast te leggen of onder de aandacht te brengen. Keuzes die gemaakt moeten worden zijn: welke partij beheerst een risico (actiehouder), welke partij draagt de gevolgen van een risico (allocatie), welke aanbestedings- en contracteringsstrategie beperken het optreden van de risico's en de gevolgen zoveel mogelijk.
- Het effect van deze keuzes is een heldere, eenduidige en redelijke risicoverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Risico	Oorzaak	Gevolg	Allocatie	Beheersmaatregel(-en)	Actiehouder
[beschrijving van het risico per risico]	[de oorzaak van het optreden van het risico]	[het effect op het project van het optreden van het risico]	[partij die verantwoordelijk is voor het risico]	[beschrijving van de beheersmaatregelen]	[actiehouder]
Voorbeeld: de dienstverlener gaat failliet	Diverse oorzaken	De dienstverlener kan de dienstverlening niet langer uitvoeren	ON	<u>Preventief</u> : Binnen samenwerking ervoor zorgen dat op verschillende niveaus contact is de dienstverlener o.a. over de gang van zaken binnen de onderneming. <u>Corrigerend</u> : bij (signalen van) faillissement kijken op welke wijze de gevolgen beheerst kunnen worden bijvoorbeeld door sleutelfunctionarissen te binden.	Opsteller contract / Contract-manager

## 2.5 Financiering

### Doel:

Het doel van het beschrijven van de financiering is ervoor te zorgen dat duidelijk is wat de financiële kaders zijn waar binnen de dienstverlening moet passen. Afhankelijk van de wijze van uitvragen is het mogelijk de benodigde investeringen door de dienstverlener in een keer af te rekenen (als investering) of er voor te kiezen om te betalen naar gebruik (as a service). Bij betalen naar gebruik worden de benodigde investeringen door de dienstverlener verdeeld over de looptijd met als gevolg hogere vaste periodieke kosten binnen de exploitatiebegroting. Past dit binnen de planning & control cyclus van de DCO of zijn hiervoor aanpassingen nodig? Wanneer blijkt dat de omvang van de gewenste dienstverlening en/of wijze van afrekening van de dienstverlening op basis van de contractvorm (en -duur) niet past binnen de kaders is het raadzaam dit knelpunt in deze fase op te lossen. Dit kan bijvoorbeeld enerzijds via inkoopmethodieken als het toepassen van een plafondbedrag (variabele scope) en anderzijds door vroegtijdig hierover in gesprek te gaan binnen de DCO.

### Input:

Allereerst dient de financiële omvang van de dienstverlening te worden bepaald. Tevens dient duidelijk te worden welke investeringen benodigd zijn voor de uitvoering van de dienstverlening en of het mogelijk is deze in de looptijd van het contract te plaatsen. Deze financieringsbehoefte kan dan intern besproken worden om te bepalen of de dienstverlening past binnen de financiële kaders. Hierbij wordt opgemerkt dat het afrekenen via een exploitatievergoeding kan betekenen dat een bestuurder/besliser invloed uitoefent op de begroting van zijn opvolger (afhankelijk van de looptijd van de overeenkomst). Verder geldt zeker voor de variant waarbij de transitieperiode niet separaat afgerekend wordt en hierin (forse) investeringen gedaan worden door de dienstverlener DCO hierbij voor financiert. Voor deze voorfinanciering door de dienstverlener geldt dat deze tot hogere rentevergoedingen (al gauw 5-6%) en risico opslagen.

### Proces:

-

### Checklist:

- Financiële omvang van de dienstverlening bekend (zie Omvang van de dienstverlening onder paragraaf 2.2)?
- Vaststellen op welke wijze de dienstverlening afgerekend kan worden
- Opstellen financieringsbehoefte in tijd
- Vaststellen of het benodigde budget toereikend is

### Resultaat:

- Er is vastgesteld op welke wijze de afrekening plaats vindt van (de benodigde investeringen binnen) de dienstverlening
- Er is vastgesteld dat er op basis van voorgenoemde keuze voldoende budget beschikbaar is
- De gemaakte keuzes zijn input voor de overeenkomst

### 2.5.1 Modelcontract 3 “Verkeermanagement as a Service”

Voor het afrekenen van dienstverlening () is gekozen voor exploitatievergoeding.

De periodieke vergoeding bestaat uit:

- [optie 1] Eén vaste prijs verdeeld in maandelijkse termijnen over contractduur
- [optie 2] Twee separate prijzen voor transitie- en consolidatieperiode, welke in maandelijkse termijnen verdeeld worden over de twee betreffende fase. Voor de transitieperiode zal een maximaal percentage van de dienstverlening gelden van [...] % en een plafondbedrag van [bepalen]

## 3 Aanbod analyse

### 3.1 Marktverkenning

**Doel:**

Een gedegen beeld van de markt en de ontwikkelingen die daarin spelen is essentieel voor de wijze van aanbesteden en cruciaal voor het welslagen van de aanbesteding. Het verkennen van de (potentiele) markt voor het realisatie van de opdracht is daarom van belang.

Op basis van de marktverkenning moet geconcludeerd worden of de dienstverlening uit de vraaganalyse past binnen de mogelijkheden van de markt. Indien dit niet het geval blijkt te zijn kan het noodzakelijk zijn de gevraagde dienstverlening aan te passen. Ook kan binnen de opdracht een transitiepad opgenomen worden om op deze wijze de aanbodkant klaar te maken voor de uiteindelijke gewenste dienstverlening.

**Input:**

Een verkenning van de markt dient plaats te vinden. Dat kan door de markt actief te benaderen (bijvoorbeeld middels een marktconsultatie, zie volgende paragraaf), maar ook door een interne analyse van de (bekende) markt. Bij de marktverkenning dienen verschillende vragen te worden gesteld. Zijn er bijvoorbeeld voldoende gekwalificeerde potentiële marktpartijen voor de opdracht? Kan de markt de complexiteit van de opdracht aan? Of is de opdracht juist zo algemeen dat het aantal potentiële opdrachtnemers dusdanig groot is dat snel getrechterd moet worden om transactiekosten tijdens de aanbesteding te beperken? Vragen waarop een antwoord cruciaal is voor het verkrijgen van de juiste dienstverlener, maar ook het slagen van de aanbesteding.

Om de marktverkenning uit te voeren is het noodzakelijk voldoende kennis te hebben van de markt en de mogelijkheden van de markt. Indien deze kennis niet voorhanden is, bijvoorbeeld omdat een onbekend deel van de markt benaderd zou moeten worden, dient deze kennis verkregen te worden. Dat kan onder andere door de markt zelf actief te bevragen, bijvoorbeeld in een marktconsultatie. Ook kunnen natuurlijk collega aanbestedende diensten en/of vakgenoten worden bevraged, of kan een relevante branchevereniging worden bevraged.

Vragen die in ieder geval beantwoord moeten kunnen worden, zijn:

- Uit hoeveel nationale en internationale partijen bestaat de markt en wat voor soort partijen zijn dit?
- Welk proposities kunnen zij leveren?
- Wat zijn relevante marktontwikkelingen?
- Is het op alle onderdelen van de gevraagde dienstverlening een volwassen markt die gewend is aan Europese aanbestedingen?

**Proces:**

-

**Checklist:**

- Stel een groep samen met mensen met voldoende relevant marktkennis om de marktverkenning uit te voeren.
- Voer de marktverkenning uit door het (laten) beantwoorden van relevante vragen.
- Beschrijf de resultaten van de marktverkenning
- Bepaal of een externe marktconsultatie noodzakelijk is (zie paragraaf 3.2)

**Resultaat:**

- Een beschrijving van de resultaten van de marktverkenning met focus op haalbaarheid van de opdracht, randvoorwaarden en aandachtspunten voor de aanbesteding en contractering.

[Beschrijf de resultaten van de marktverkenning met focus op haalbaarheid van de opdracht, randvoorwaarden en aandachtspunten voor de aanbesteding en contractering]

[Geef een conclusie voor de marktverkenning en geef aan of een marktconsultatie noodzakelijk is]

### 3.2 Marktconsultatie

**Doel:**

Het doel van een marktconsultatie is inzicht krijgen in de markt en ontwikkelingen die er spelen. Dit inzicht bepaalt de randvoorwaarden en de haalbaarheid van de opdracht. Ook kan een marktconsultatie inzicht geven in mogelijke oplossingen en ideeën. Wanneer er vanuit de marktverkenning geen of onvoldoende beeld is te verkrijgen, is een marktconsultatie te overwegen.

**Input:**

Een marktconsultatie is een door een aanbestedende dienst georganiseerde informatie-uitwisseling met relevante partijen over een voorgenomen aanbesteding. De aanbestedende dienst gebruikt de expertise van die partijen om kennis te vergaren die hij kan gebruiken bij de voorbereiding en uitvoering van zijn aanbesteding. Input voor de marktconsultatie zijn de resultaten uit een mogelijke eerdere marktverkenning, eigen kennis en expertise, kennis en ervaring van de marktpartijen en de mogelijke vraag aan de markt op hoofdlijnen.

**Proces:**

Voor meer informatie over het uitvoeren van een marktconsultatie zie de Handreiking Marktconsultatie die PIANOo (Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken) heeft gepubliceerd.

**Checklist:**

- Stel een marktconsultatiedocument op.
- Bepaal of de marktconsultatie met een zelf geselecteerde groep wordt uitgevoerd of via TenderNed.
- Verspreid het marktconsultatiedocument en verzamel de antwoorden.
- Stel een verslag van de marktconsultatie op welke gedeeld kan worden met de betrokkenen en bij de toekomstige uitvraag, zodat bij toekomstige aanbesteding sprake blijft van een level-playing field.
- Analyseer de antwoorden op de marktconsultatie (zie marktverkenning).
- Beschrijf de resultaten van de marktconsultatie.

**Resultaat:**

- Een beschrijving van de resultaten van de marktconsultatie met focus op haalbaarheid van de opdracht, randvoorwaarden en aandachtspunten voor de aanbesteding en contractering.

[Beschrijf de resultaten van de marktconsultatie met focus op haalbaarheid van de opdracht, randvoorwaarden en aandachtspunten voor de aanbesteding en contractering]

### 3.3 Het gewenste type marktpartij

**Doel:** Door het inzichtelijk maken van een gewenst type marktpartij ontstaat een kader voor de inrichting en uitvoering van de aanbesteding. Dit maakt het mogelijk om te toetsen of de te formuleren eisen en criteria (bijvoorbeeld de geschiktheid en selectie eisen uit paragraaf 5.1.1) bijdragen aan het vinden van het gewenste type marktpartij.

**Input:** De resultaten van de marktverkenning of (indien uitgevoerd) de marktconsultatie zijn van invloed op het bepalen van het gewenste type marktpartij. Wanneer inzichtelijk is gemaakt hoe de markt is georganiseerd en wat de ontwikkelingen daarin zijn, kan op basis van deze inzichten en de eerder geïdentificeerde vraag een gewenste type marktpartij worden beschreven. Daarnaast bepaalt de doelstelling van de DCO welk type marktpartij gewenst is. Gegeven het type opdracht en de doelstelling (bijvoorbeeld om medewerkers van de DCO over te laten gaan naar de te contracteren dienstverlener), richt de DCO zich op bijvoorbeeld een internationaal, nationaal of regionaal opererende dienstverleners die ervaring hebben met [kerncompetenties].

Hierbij valt te denken aan:

- Moet de dienstverlener alles kunnen (generalist) of wenst u een specialist (en op welke vakgebieden dan)?
- Over welke ervaring (kerncompetenties), kennis en expertise dient de dienstverlener te beschikken?
- Hoe voorkom ik dat ik te strenge eisen stel aan markt en daardoor nieuwkomers geen kans geef of de mededinging beperk.
- Wat voor kenmerken moet een marktpartij hebben, bijvoorbeeld indien overgang van personeel onderdeel is van de opdracht dan is 'goed werkgeverschap' relevant?

**Proces:**

Om te komen tot het gewenste type marktpartij dient de marktverkenning (mogelijk in de vorm van een marktconsultatie) te worden geanalyseerd in relatie tot de eerder geïdentificeerde vraag en de doelstellingen van de DCO.

**Checklist:**

- Analyseer de resultaten van de marktverkenning (en -consultatie) en bepaal of de markt en de gewenste vraag (zoals omschreven in hoofdstuk 2) op elkaar passen. Zo niet, bepaal dan de of de vraag dient te worden herzien.
- Analyseer de resultaten van de marktverkenning (en -consultatie) in relatie tot de eerder geïdentificeerde vraag en de doelstellingen van DCO en beschrijf het gewenste type marktpartij op basis waarvan de aanbesteding vorm kan worden gegeven.

**Resultaat:**

- Een beschrijving van het gewenste type marktpartij op basis waarvan de aanbesteding vorm kan worden gegeven.

[Beschrijf van het gewenste type marktpartij op basis waarvan de aanbesteding vorm kan worden gegeven]

## 4 Inrichting aanbesteding

### 4.1 Perceelindeling

**Doel:**

Het doel van de dienstverlening opdelen in percelen kan per aanbesteding verschillen. De afweging om voor meerdere percelen te kiezen kan van inhoudelijke of commerciële aard zijn. Dit speelt onder andere als het gewenst is specialisten voor onderdelen van de totale dienst te contracteren. Een perceelindeling kan ook voortvloeien uit wetgeving. De Aanbestedingswet 2012 stelt het opsplitsen van percelen namelijk als de norm, vanuit de gedachte dat opdrachten niet te omvangrijk mogen worden en er optimale marktwerking dient te zijn. Het uiteindelijke doel is altijd om de beste dienstverlener(s) te vinden die de doelen kan behalen. Daarom moet een bewuste keuze worden gemaakt om juist wel of niet in percelen aan te besteden.

**Input:**

Om te bepalen of een perceelindeling effectief is om de doelstellingen van de DCO te behalen is inzicht in de doelstelling en aanleiding van de vraag aan de markt (paragraaf 1.1) en de gevraagde dienstverlening (paragraaf 1.2) van belang. Een analyse van deze twee onderwerpen ligt aan de basis van het bepalen of een perceelindeling effectief is. Daarnaast dient rekening te worden gehouden met de Aanbestedingswet 2012 en met de proportionaliteit, zie voor dit laatste de Gids Proportionaliteit. Wanneer voor een perceelindeling wordt gekozen geldt dat voor elk perceel een eigen overeenkomst met vraagspecificaties opgesteld moeten worden.

**Proces:**

Bij de afweging om al dan niet te kiezen voor het opdelen in percelen is het van belang dit draagkrachtig te motiveren. Daarnaast is het van belang dat deze motivering wordt getoetst door een aanbestedingsjurist.

**Checklist:**

- Analyseer de aard van de gevraagde dienstverlening in relatie tot (logische) mogelijkheden qua perceelindeling.
- Analyseer de aanleiding en doelstelling van de gevraagde dienstverlening in het kader van mogelijke perceelindeling.
- Analyseer de mogelijkheden en beperkingen van de markt in relatie tot de gevraagde dienstverlening.
- Bekijk mogelijkheden om met andere DCO percelen in te richten of samen te voegen.

**Resultaat:**

- Het resultaat van deze stap is een (gemotiveerde) afweging ten aanzien van het al dan niet toepassen van een perceelindeling. Indien binnen het kader van de inkoopstrategie een keuze wordt vastgelegd voor een perceelindeling, dan is het resultaat eveneens een uitgewerkte perceelindeling. Wanneer het aantal te winnen percelen gemaximaliseerd wordt moet omschreven zijn welke perceelcombinaties mogelijk zijn.

#### 4.1.1 Modelcontract 3 “Verkeermanagement as a Service”

De aanbesteding heeft betrekking op dienstverlening waarin gelijksoortige diensten gericht op Verkeermanagement zijn geïntegreerd en gecombineerd in één perceel. De motivering hiervoor is als volgt:

- De gewenste dienstverlening wordt gezien als één geheel en samenwerking van twee of meer dienstverleners binnen het domein niet haalbaar is, noch wenselijk.
- Het toepassen van een percelenindeling kan leiden tot een ongewenste verdeling van verantwoordelijkheden.
- Vanuit beheersbaarheid is het wenselijk met één marktpartij samen te werken, in plaats van met meerdere partijen waarbij de DCO alle raakvlakken moet specificeren.
- De gewenste dienstverlening wordt uitsluitend uitgevoerd voor één vastomlijnd beheergebied, zodat strak gestuurd kan worden op de operationele prestaties van de dienstverlener.

NB Indien beheergebieden geografisch naast elkaar liggen (bijvoorbeeld twee provincies) en niet binnen elkaar (bijvoorbeeld inliggende gemeente in provincie) kan een perceelindeling voor de hand liggen. In dit geval kan gedacht worden aan het toepassen van een perceel per DCO/beheerder. Dit is overigens geen uitgangspunt bij het opstellen van de modeluitvragen en -contracten.

Een en ander leidt tot de conclusie dat het splitsen van de diensten in percelen niet voor de hand ligt, aangezien een perceelindeling niet tot het gewenste aanbestedingsresultaat zal leiden.



## 4.2 Aanbestedingsprocedure

### Doel:

Het doel van een passende aanbestedingsprocedure voor deze dienst is dat door het toepassen hiervan met acceptabele inspanningen voor markt en overheid de juiste dienstverlener kan worden gevonden om de doelstelling van het DCO en de gevraagde dienstverlening optimaal in te vullen.

### Input:

Afhankelijk van de opdrachtwaarde, de karakteristieken van de markt en het soort dienst is er een aantal aanbestedingsprocedures dat gevolgd kan worden. Een analyse is nodig om tot een afgewogen keuze voor een aanbestedingsprocedure te komen.

Uitgangspunt is dat de gevraagde dienstverlening het drempelbedrag uit artikel 4, onderdeel a, van richtlijn 2014/24/EU overschrijdt en de opdracht Europees aanbesteed moet worden. Gangbare procedures uit de Aanbestedingswet zijn de Openbare en de Niet-openbare aanbestedingsprocedure. In uitzonderingsgevallen die omschreven zijn in de Aanbestedingswet 2012 kunnen ook andere procedures toegepast worden, zoals:

- Concurrentiegerichte dialoog
- Mededingingsprocedure met onderhandeling

Voor meer informatie over deze aanbestedingsprocedures, zie de website van PIANOo.

### Proces:

Bij de afweging om de meest passende aanbestedingsprocedure te kiezen, is het van belang dit draagkrachtig te motiveren. Daarnaast is het van belang dat deze motivering wordt getoetst door een aanbestedingsjurist.

### Checklist:

- Analyseer de gevraagde dienstverlening, de opdrachtwaarde en de karakteristieken van de markt.
- Beschouw deze informatie in het kader van de Aanbestedingswet 2012 ten einde de juiste aanbestedingsprocedure vast te stellen.

### Resultaat:

- Het resultaat van deze stap is een (gemotiveerde) afweging ten aanzien van de toe te passen aanbestedingsprocedure.

### 4.2.1 Modelcontract 3 “Verkeermanagement as a Service”

De dienstverlening zal door middel van een Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure worden aanbesteed waarbij alleen de zich kwalificerende gegadigden in de gelegenheid worden gesteld een aanbieding uit te brengen op basis van de uitvraag.

De voornaamste redenen voor deze procedure zijn:

- Het is de verwachting dat er sprake zal zijn van een relatief grote inspanning voor de marktpartijen voor het opstellen van de aanbieding. Hierdoor kan de inspanning die een marktpartij moet leveren om een offerte uit te brengen, versus de kans dat hij de opdracht gegund krijgt uit balans raken, waardoor de administratieve lasten potentiële gegadigden/inschrijvers onevenredig hoog zijn.
- Het beperken van het aantal inschrijvers middels toepassing van een niet-openbare procedure zal (eveneens) leiden tot het beperken van de administratieve lasten voor de aanbestedende dienst;

- Kenmerkend voor het aanbesteden en contracteren van de benodigde dienstverlening is de noodzaak voor het delen van informatie over het areaal, [...]. Deze informatie wil je als DCO liever niet openbaar publiceren via TenderNed. Het splitsen van de aanbestedingsprocedure in een selectie- en gunningsfase, zal het bereik van de informatie binnen de markt dan ook beperken, hetgeen de aanbestedende dienst minder kwetsbaar maakt.

#### Alternatieve procedures

- Indien de gevraagde dienstverleningen de hiervoor benodigde oplossing bij de start van de aanbesteding niet duidelijk te definiëren is en waarvoor nog geen (eenduidige) oplossing en risico's bekend zijn kan het toepassen van de concurrentiegerichte dialoog wenselijk zijn.
- Mocht de gevraagde dienstverlening en de gewenste oplossing tot op zekere hoogte duidelijk zijn, maar wil de DCO de mogelijkheid hebben om met marktpartijen dialoog te voeren over bijvoorbeeld technische, financiële en/of juridische arrangementen, is het toepassen van de mededingingsprocedure met onderhandeling (MMO) wenselijk zodat onduidelijkheden in de aanbieding opgehelderd en aanbiedingen aangescherpt kunnen worden.

### 4.3 Organisatie aanbesteding en contractmanagement

**Doel:**

In een vroegtijdige fase al nadenken over de organisatie van je aanbesteding en contractmanagement is van belang om tijdens de aanbesteding en uitvoering van de dienstverlening niet voor verrassingen komen te staan en een goed ingerichte organisatie te hebben. Bovendien dient er aandacht te zijn voor informatieoverdracht tussen verschillende fasen, zodat informatie uit de voorbereidingsfase of aanbesteding geborgd is naar de contractfase toe.

**Input:**

Om de voorbereiding van de aanbesteding vorm te geven is het van belang om te weten of er sprake is van het contracteren van iDiensten voor meerdere domeinen en/of beheersgebieden van verschillende DCO's. In de aanbestedings- en contracteringsstrategie wordt hier doorgaans niet uitgebreid aandacht aan besteed, maar het is een essentieel onderwerp voor continuïteit in het project.

Hetzelfde geldt voor het contractmanagement. Het is van belang om de organisatie voor het contractmanagement al in beeld te hebben. Ook dit is bij het opstellen van de aanbestedings- en contracteringsstrategie geen onderwerp dat in detail moet worden uitgewerkt, maar het is aan te bevelen in dit stadium de contouren te schetsen.

**Proces:**

De volgende vragen kunnen gesteld worden om duidelijkheid te krijgen in de organisatie van contractmanagement:

- Wie stelt de aanbestedingsdocumenten en contractstukken op? Welke stakeholders mogen input leveren?
- Wat voor type leverancier wordt gecontracteerd; Wat is impact van de leverancier op het primaire proces van de DCO?
- Wat voor contractmanagementstrategie past bij dit type leverancier en welke eisen stellen we aan de partij voor efficiënt contractmanagement?
- Wie gaan het contractmanagement uitvoeren?
- Welke eisen zijn nodig voor effectief en efficiënt contractmanagement, zowel op operationeel, tactisch als strategisch vlak?
- Op welke wijze wordt door de dienstverlener gerapporteerd over de KPI's en op welke wijze wordt de juistheid getoetst?

**Checklist:**

- Denk na over de voorbereiding van de aanbesteding en wat er voor de organisatie van de aanbesteding nodig is. Wie stelt de aanbestedingsdocumenten en contractstukken op? Wie is gemandateerd deze vrij te geven? Hoe ziet het besluitvormingsproces eruit rondom het gunningsbesluit? Wie is (juridisch) verantwoordelijk?
- Beantwoord de vragen met betrekking tot de organisatie van het contractmanagement en denk na wat er nodig is voor het waarborgen van het contractmanagement.

**Resultaat:**

- Inzicht in de organisatie van de aanbesteding en het contractmanagement.
- Wijze van contractmanagement en -beheersing, bijvoorbeeld systeemgerichte contractbeheersing (SCB).
- Eisen bekend voor efficiënt contractmanagement.
- Eisen bekend aan de dienstverlener in relatie tot contractmanagement (bijv. kwaliteitsmanagement dienstverlener ISO 9001 gecertificeerd, dan wel daarmee vergelijkbaar).

**Organisatie aanbesteding**

[voor de organisatie van de aanbesteding zijn geen suggestie gedaan]

**Organisatie contractuitvoeringsfase**

- Voor deze fase worden onderstaande rollen onderkent die mogelijk georganiseerd moeten worden:
  - (Ambtelijk) opdrachtgever = Opdrachtgever van de dienstverlening
  - Projectmanager = O.a. verantwoordelijk voor aansturen IPM team bestaande uit CM, OM, TM en MPB. Rapporteert aan de interne (Ambtelijk) opdrachtgever. Heeft vanuit rol in principe geen contact met dienstverlener.
  - Contractmanager = o.a. verantwoordelijk voor het sturen op doelen en randvoorwaarden waaronder het contract en dus de sparring partner van de projectleider van de dienstverlener
  - Contractbeheerder = o.a. verantwoordelijk voor het beheren van het contract.
  - Technisch Manager (TM) = o.a. de interactie met het technisch team van de dienstverlener en vertegenwoordigt de beheerders van de DCO (van bijvoorbeeld de aan te sturen assets)
  - Omgevingsmanager (OM) = o.a. verantwoordelijk voor managen van de stakeholders
  - Manager projectbeheersing (MPB) = o.a. verantwoordelijk voor de beheersing van het project op de aspecten scope, tijd, geld, risico, informatie, documentatie en rapportage. Onder andere verantwoordelijk voor aansturing toetsers
  - Toetscoördinator en toetsers = gezamenlijk verantwoordelijk voor uitvoering (systeemgerichte) contractbeheersing
  - Buiten bovengenoemde rollen kan binnen de DCO nog aan Leveranciersmanagement doen wat is gericht op het verkennen, starten en onderhouden en - waar relevant - verder ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie met leveranciers met als doel continue een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de DCO
- Voor het contactmanagement is het wenselijk om op meerdere niveaus en rollen overleg te hebben. Dit omdat het een meerjarige overeenkomst betreft waarin de DCO samen met de dienstverlener wil ontwikkelen en anders het risico bestaat dat de waa van de dag de agenda bepaald (doen we het goed/conform het contract i.p.v. doen we het goede).
- Voor de modelcontract geldt dat er gekozen is om zoveel mogelijk vrijheid bij de markt te leggen in de totstandkoming van de dienstverlening (prestatie- of hybride contracten). Binnen deze vrijheid past ook het principe dat de dienstverlener verantwoordelijk is voor de borging van de kwaliteit. Middels Systeemgerichte Contractbeheersing kan de DCO toetsen (mix tussen Systeem-, Proces- en Producttoetsen) of de dienstverlener doet wat hij beloofd. Het borgen van ervaringen met SCB in het contractmanagementteam is hierbij van belang aangezien dit vraagt om een andere rolinvulling. Toepassing van SCB leidt wel tot aanpassingen van op de ARVODI-2016.

## 5 Uitvoering aanbesteding (op hoofdlijnen)

### 5.1 Selectie en gunning

#### 5.1.1 Uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria

**Doel:**

Uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria zijn gericht op het selecteren van geschikte dienstverleners (gegadigden) voor de opdracht. Door middel van uitsluitingsgronden kan worden vastgesteld of gegadigden van onbesproken gedrag zijn. Op basis van de geschiktheidseisen wordt bepaald of de gegadigden geschikt en in staat zijn om de opdracht uit te voeren. Wanneer er is gekozen voor een aanbestedingsprocedure met een selectiefase worden veelal via selectiecriteria het aantal gegadigden teruggebracht tot een beperkt aantal (meestal minimaal vijf bij een niet-openbare aanbestedingsprocedure, maar bij de uitzonderingsprocedures soms ook minder). Doel van een dergelijk selectie is om voldoende mededing over te houden, maar de transactiekosten van de aanbesteding voor de markt te beperken.

**Input:**

De mogelijk te hanteren uitsluitingsgronden zijn uitgewerkt in § 2.3.5.1 van de Aanbestedingswet 2012. Er wordt onderscheid gemaakt tussen dwingende en facultatieve uitsluitingsgronden. Bij de laatste categorie is het aan de DCO om te bepalen welke hij toepast. De te kiezen uitsluitingsgronden dienen proportioneel te zijn in relatie tot de aan te besteden dienstverlening, zie hiervoor de Gids Proportionaliteit.

De mogelijk te hanteren geschiktheidseisen en selectiecriteria zijn uitgewerkt in afdeling 2.3.6 van de Aanbestedingswet 2012. Een veelgebruikt geschiktheidseis en selectie criterium is het overleggen van referenties, aangezien soortgelijke uitgevoerde opdracht immers een goede voorspeller of de gegadigde in staat is de opdracht uit te voeren. Referenties dienen te worden uitgedrukt in kerncompetenties (omschrijving van ervaringseisen) die voor de specifieke opdracht relevant zijn. Wees bij het formuleren van kerncompetenties voor geschiktheidseisen en selectiecriteria wel kritisch om nieuwkomers een kans te geven of om te voorkomen dat geen enkele gegadigde zelfstandig ik kan schrijven en gedwongen is om samenwerking te zoeken met andere marktpartijen. Hierbij is het van belang de resultaten van de uitgevoerde marktverkenning en/of -consultatie te analyseren. Ook voor het formuleren van geschiktheidseisen en selectiecriteria geldt dat deze proportioneel moeten zijn, zie hiervoor de Gids Proportionaliteit.

**Proces:**

Zorg na het opstellen van de uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria dat deze getoetst worden door verschillende functionarissen met juridische kennis en kennis van de markt. Dit omdat het aanpassen van uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en selectiecriteria niet zonder meer mogelijk is gedurende de aanbestedingsprocedure.

**Checklist:**

- Bepalen uitsluitingsgronden op basis van het (inkoop-)beleid van de organisatie of in overleg met inkoopverantwoordelijken binnen de organisatie
- Bepalen geschiktheidseisen op basis van de gevraagde dienstverlening die kunnen garanderen dat een gegadigde over de juridische capaciteiten, de financiële middelen, de technische bekwaamheid en/of de beroepsbekwaamheid beschikt om de opdracht uit te voeren.
- Indien van toepassing opstellen selectiecriteria. Hierbij tevens alvast nadenken over de wijze van beoordelen en hoe omgegaan wordt met de situatie dat er meer dan gewenste aantal gegadigden geselecteerd moet worden.

**Resultaat:**

- Basis uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen en indien van toepassing selectiecriteria die nader uitgewerkt kunnen worden in de aanbestedingstukken.
- Inzicht in de potentiële markt die al dan niet in combinatie kan voldoen aan de geschiktheidseisen en selectiecriteria.

*Modelcontract 3 “Verkeermanagement as a Service”*

De volgende eisen worden gesteld aan de inschrijver (en verder uitgewerkt in de modeluitvraag):

Categorie	Omschrijving	Uitwerking
Uitsluitingsgronden	- Verplichte uitsluitingsgronden - Facultatieve uitsluitingsgronden	Alle verplichte uitsluitingsgronden uit de wet en de facultatieve uitsluitingsgronden uit de wet in overeenstemming met vigerend inkoopbeleid.
Geschiktheidseisen	- Referenties (om competenties aan te tonen) - Certificeringen	De volgende competenties aan te tonen door middel van referenties: - [zie Selectieleidraad] De volgende certificeringen: - ISO 9001 of gelijkwaardig kwaliteitsmanagementsysteem
Selectiecriteria <b>1</b> - variant	Criteria om de beste inschrijvers te selecteren	Op basis van ervaring (referenties niet ouder dan 4jaar) met dienstverlening waar de volgende competenties (al dan niet gecombineerd) naar voren komen: - [zie Selectieleidraad]
Selectiecriteria <b>2</b> - variant	Geen beperking	Alle partijen die voldoen aan de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen mogen inschrijven
Selectiecriteria <b>3</b> - variant	Methode om het aantal gegadigden te beperken	Uit de partijen die voldoen aan de uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen worden 5 partijen geloot.

## 5.1.2 Gunningsmodel en -criteria

### Doel:

Het gunningsmodel met de onderliggende gunningscriteria zijn gericht op het selecteren van de beste inschrijving voor de opdracht. De wijze van gunning maakt de daadwerkelijke mededinging tussen gegadigden mogelijk op basis van de door hen gedane inschrijvingen.

### Input:

De Aanbestedingswet 2012 biedt in § 2.3.8.4 een aantal mogelijkheden om een opdracht te gunnen. De opdracht wordt gegund op grond van de naar het oordeel van de DCO economisch meest voordelige inschrijving. Hij stelt dit vast op basis van:

- beste prijs-kwaliteitverhouding
- laagste kosten berekend op basis van kosteneffectiviteit, zoals de levenscycluskosten.
- laagste prijs.

De beste prijs-kwaliteitverhouding gaat uit van een mix van financiële en kwalitatieve criteria en is hetzelfde als wat voorheen de ‘economisch meest voordelige inschrijving’ of EMVI heette. Indien het criterium laagste prijs wordt toegepast, dient dit op basis van de Aanbestedingswet 2012 gemotiveerd te worden. Gegeven het karakter van de iDiensten en het belang van goede kwaliteit, is beste prijs-kwaliteitverhouding het meest voor de hand liggend.

Er kunnen verschillende gunningsmodellen gebruikt worden om de beste prijs-kwaliteitverhouding te bepalen. Denk hierbij aan:

- Geen ‘vast’ model;
- Best Value: gaat verder dan gunning, is een “way of working” die vanaf de start toegepast moet worden, zal in de modeluitvragen en –contracten geen aandacht aan worden besteed;
- RADAR: de Doel-aanpak is onderdeel van het EFQM-kwaliteitsmodel (in Nederland bekend als INK). Het staat voor Results (doel), Approach (prestatie), Deployment (realisatie) en Assess and Refine (beheersing). De gunningscriteria worden opgebouwd uit de laatste drie hoofdelementen;
- Gunnen op waarde.

Het gekozen gunningsmodel bepaalt mede welke gunningscriteria worden gebruikt. Daarnaast dienen de gunningscriteria, de overeenkomst en de gestelde eisen op elkaar afgestemd te zijn. Gunningscriteria moeten inschrijvers stimuleren om de beoogde doelen van de DCO voor de gevraagde dienstverlening te bereiken. Daarom lijkt het de RADAR gunningsmodel of een afgeleide hiervan een geschikt model. Voor het opstellen van criteria is onder meer begrip van het verdienmodel van inschrijvers (marktverkenning of -consultatie) nodig. Ook moet er geen overlap zitten tussen criteria onderling en de overige eisen. Daarbij moeten criteria onderscheidend zijn.

Houd bij het opstellen van de gunningscriteria rekening met proportionaliteit, zie hiervoor de Gids Proportionaliteit. Voor meer informatie over het kiezen van gunningsmodellen en –criteria zie de Hoe bepaal je de beste prijskwaliteitverhouding? die PIANOo heeft gepubliceerd.

### Proces:

Neem (uitgebreid) de tijd voor het opstellen van het gunningsmodel en -criteria en betrek hier verschillende functionarissen bij met verschillende achtergronden, ten minste inkooptechnisch, aanbestedingsjuridisch en materiedeskundig. Indien eerder soortgelijke aanbestedingen (doelen, inhoud, karakteristieken) hebben plaatsgevonden bouw dan voort op ervaring (evaluaties) van deze aanbestedingen. Bespreek wanneer mogelijk ook met (mogelijke) beoordelaars (‘bedoelen we hetzelfde’).

Zorg na het opstellen van het gunningsmodel en de -criteria dat deze getoetst worden door andere functionarissen met juridische kennis en kennis van de markt. Ook is het van belang een gevoeligheidsanalyse uit te voeren op de gewichten van de verschillende criteria. Het aanpassen van gunningscriteria is namelijk niet zonder meer mogelijk gedurende de aanbestedingsprocedure.

**Checklist:**

- Is de gevraagde dienstverlening voldoende duidelijk om over gunning na te denken?
- Is er beleid binnen de organisatie die van invloed is voor de gunning?
- Zijn voorbeelden van gunningsmodellen beschikbaar van vergelijkbare diensten?
- Bepaal het gunningsmodel en de -criteria die passend zijn bij de gevraagde dienstverlening
- Laat het gunningsmodel en de -criteria toetsen door andere functionarissen met juridische kennis en kennis van de markt

**Resultaat:**

- Keuze voor het gunningsmodel en eerste opzet van de gunningscriteria die nader uitgewerkt moeten worden in de aanbestedingstukken en afgestemd moeten zijn op de contractstukken.

*Modelcontract 3 "Verkeermanagement as a Service"*

Op basis van de onderstaande voorzet wordt het gunningsmodel en de gunningscriteria waarmee de inschrijving beoordeeld verder uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten (Na vaststellen van voorliggende strategie).

Het gunningsmodel en de basisuitwerking van de gunningscriteria gebaseerd op de aspecten realisatie en beheersing uit de RADAR systematiek. Gezien de dienstverlening en de wijze van specificeren hiervan is ervoor gekozen geen prestaties uit te vragen.

Omschrijving	Doel	Inschrijvingsvereiste	Weging	Uitwerking criterium
Prijscriterium (kwantitatief)	Vaststellen gevraagde dienstverlening	prijs Aanbiedingsbiljet	XX %	Totaalprijs = Prijs transitieperiode (uitgaande van 6 maanden) + Prijs consolidatieperiode (uitgaande van maandbedrag maal de resterende maanden looptijd) + eventuele optionele zaken (Fictieve wijzigingen en additionele af te prijzen dienstverlening)  Score door middel van lineair formule tussen nog vast te stellen bodemprijs en een plafondprijs, waarbij bodemprijs de maximale score oplevert en de plafondprijs geen score  [beschrijf het criterium door de bandbreedte van de prijs in relatie tot de beoordeling ervan vast te leggen. Eventueel kan ook de bandbreedte van de prijs zelf in een plafond of bodem vastgelegd worden]
kwaliteitscriteria (kwantitatief)	Vaststellen kwaliteitsniveau / prestaties (bijv. hoogte KPI's)	Prestaties	n.v.t. XX %	Niet toegepast aangezien de kwaliteit van de dienstverlening verhoogt of aangepast moet kunnen worden tijdens de looptijd (Wezelijke wijziging, AW2012 par 2.5)  [beschrijf het criterium door de bandbreedte van bijvoorbeeld de KPI vast te leggen, inclusief de beoordeling ervan]
kwaliteitscriteria (kwalitatief)	Vaststellen kwaliteitsniveau	Transitieplan	XX %	Aan de hand van het Transitieplan wordt beoordeeld hoe de dienstverlener ervoor zorgt dat deze gesteld staat bij de start van de



Omschrijving	Doel	Inschrijvingsvereiste	Weging	Uitwerking criterium
	uitvoering en beheersing (bijv. hoe worden de KPI's gerealiseerd)			Consolidatieperiode? Transitieplan dient minimaal de volgende onderwerpen invulling te geven: • [zie Gunningsleidraad] [Beschrijf het criterium door te in te dienen stukken helder vast te leggen en de beoordelingscriteria zo SMART mogelijk vast te leggen]
		Consolidatieplan	XX %	Aan de hand van het Consolidatieplan wordt beoordeeld hoe de dienstverlener ervoor zorgt dat hij daadwerkelijk prestaties gaat leveren? Consolidatieplan dient minimaal de volgende onderwerpen invulling te geven: • [zie Gunningsleidraad] [Beschrijf het criterium door te in te dienen stukken helder vast te leggen en de beoordelingscriteria zo SMART mogelijk vast te leggen]

## 5.2 Planning aanbesteding (op hoofdlijnen)

### Doel:

Het inzichtelijk maken van de doorlooptijden van de aanbesteding is cruciaal voor het slagen van de aanbesteding. Alle partijen moeten een passend tijdspad hebben om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de aanbesteding. Dit begint met voor het delen van verwachtingen richting zowel de (ambtelijk of interne) opdrachtgever, de geïnteresseerde marktpartijen als interne stakeholders die een bijdrage moeten leveren. Daarbij komt dat een Europese aanbesteding een aantal minimumtermijnen kent waarmee rekening gehouden dient te worden. Die zijn onder meer van toepassing op de selectie- en inschrijvingstermijn, maar ook op de opschortende termijn die ingaat na het versturen van de gunningsbeslissing. Het zijn nadrukkelijk minimumtermijnen, een langere doorlooptijd toepassen is vaak wenselijk. Bijvoorbeeld om marktpartijen de gelegenheid te geven om eventueel benodigde samenwerkingsverbanden te organiseren.

Logischerwijs dient de planning met dit soort zaken rekening te houden. Minstens zo belangrijk is het om voldoende tijd te reserveren voor de voorbereiding en de (tussentijdse) besluitvorming. Het aanbesteden van iDiensten is betrekkelijk nieuw en daarom is het goed om de tijd te nemen om de verschillende stappen goed te doorlopen. Kwaliteit is leidend, tijd is volgend.

### Input:

- Minimum termijnen uit Aanbestedingswet 2012 behorende bij de gekozen aanbestedingsprocedure
- Inschatting verwachte datum gereed komen benodigde aanbestedings- en contractstukken om de aanbesteding te kunnen opstarten
- Inschatting of partijen zelfstandig of in combinatie in zullen schrijven (zie paragrafen 0 en 5.1.1)
- Inschatting benodigde tijd voor het doen van een inschrijving op basis van de uitgevraagde indieningsvereisten
- Inschatting benodigde tijd voor beoordeling op basis van de gunningscriteria
- Termijnen voor besluitvormingsproces door (ambtelijk of interne) opdrachtgever

### Proces:

Voor het opstellen van de planning is het noodzakelijk de relevante stakeholders commitment uitspreken over de data en doorlooptijden.

### Checklist:

- Zie input

### Resultaat:

- Een planning voor de aanbesteding waarop gestuurd kan worden

## Planning selectiefase

Mijlpaal	Datum
Verzending aankondiging	Vul hier de datum van de publicatie in
Vragenronde 1: Sluiting indienen <b>vragen en opmerkingen</b> naar aanleiding van Selectieleidraad	Vul hier de sluitingsdatum voor vragen in (1)
Publicatie Nota van Inlichtingen 1, inclusief eventuele Herziene Documentatie	Datum publicatie Nv1 (AW2012, art. 2.54-1: uiterlijk 10 dagen voor uiterste

Mijlpaal	Datum
	datum Verzoek om Deelneming)
Vragenronde 2: Sluiting indienen <b>vragen en opmerkingen</b> naar aanleiding van Selectieleidraad	Vul hier de sluitingsdatum voor vragen in (2)
Publicatie Nota van Inlichtingen 2, inclusief eventuele Herziene Documentatie	Datum publicatie Nvl 2 (AW2012, art. 2.54-1: uiterlijk 10 dagen voor uiterste datum Verzoek om Deelneming)
<b>Sluitingsdatum</b> indienen Verzoek om Deelneming	Vul hier de sluitingsdatum en tijd in (AW2012, art. 2.71-2: minimumtermijn voor indiening is 30 dagen na aankondiging )
Voorgenomen Bekendmaking geselecteerde Gegadigden	Vul hier de datum van het selectiebesluit in
Opschortende termijn	Minimaal 7 kalenderdagen. Voorkeur: 14 kalenderdagen. Uitzonderingen door feestdagen
Deadline aanleveren bewijsstukken	72 uur na bekendmaking aan de geselecteerde Gegadigden

### Planning inschrijvingsfase

Mijlpaal	Datum
Verzending Gunningleidraad	Vul hier de datum van de verzending van de Gunningleidraad
Vragenronde 1: Sluiting indienen <b>vragen en opmerkingen</b> naar aanleiding van Gunningleidraad	Vul hier de sluitingsdatum voor vragen in (1)
Uiterste datum aanmelding Inlichtingenbijeenkomst	Optioneel
Inlichtingenbijeenkomst/Schouwing	Optioneel
Publicatie Nota van Inlichtingen 1, inclusief eventuele Herziene Documentatie	Datum publicatie Nvl 1 (AW2012 art. 2.54-1: 10 dagen voor uiterste datum inschrijving)
Vragenronde 2: Sluiting indienen <b>vragen en opmerkingen</b> naar aanleiding van Nota van Inlichtingen 1	Vul hier de sluitingsdatum voor vragen in (2)
Publicatie Nota van Inlichtingen 2, inclusief eventuele Herziene Documentatie.	Datum publicatie Nvl 2 (AW2012 art. 2.54-1: 10 dagen voor uiterste datum inschrijving)
<b>Sluitingsdatum</b> indienen Inschrijvingen	Vul hier de sluitingsdatum en tijd in (AW2012 art. 2.71-4 minimumtermijn 40 dagen na uitnodiging exclusief verkortingsmogelijkheden)
Bekendmaking voornemen tot gunning (indien van toepassing)	Vul hier de datum van het voorlopige gunningsbesluit in
Opschortende termijn	AW2012 art. 2.127-3 de opgeschorte termijn bedraagt ten miste 20 kalenderdagen
Streefdatum <b>gunning</b> van de Opdracht (indien van toepassing)	Vul hier de gunningsdatum in
Ingangsdatum Overeenkomst	Vul hier de ingangsdatum van de Overeenkomst in
Aankondiging van gegunde opdracht	AW2012 art. 2.134-1 aankondiging gegunde opdracht binnen 30 dagen na gunning
Bewaartermijn van documentatie verloop aanbestedingsprocedure	AW2012 art. 2.56-2: documentatie word ten minste drie jaar bewaard na datum gunning

### 5.3 Risico's aanbesteding

**Doel:**

Naast de uitvoeringsrisico's gerelateerd aan de dienstverlening (zie paragraaf 0) betreft het voorbereiden en uitvoeren van een aanbesteding al een project op zich. Goed risicomanagement is van belang om de aanbesteding tot een goed einde te kunnen brengen. Zo kunnen ook in de aanbestedingsfase de juiste beheersmaatregelen genomen worden.

**Input:**

Op basis van de keuzes en afwegingen bij de voorbereiding van de aanbesteding kunnen risico's ontstaan die effect kunnen hebben op de het slagen van de aanbesteding. Het analyseren en beheersen van deze risico's in het vervolg van de aanbesteding is van belang om een suboptimale of zelfs mislukte aanbesteding te voorkomen.

**Proces:**

Zie paragraaf 0

**Checklist:**

- Brainstorm faciliteren om risico's in de aanbesteding te inventariseren
- Invullen format risico's
- Risicomanagement als standaardonderwerp op agenda voortgangsoverleg zetten

**Resultaat:**

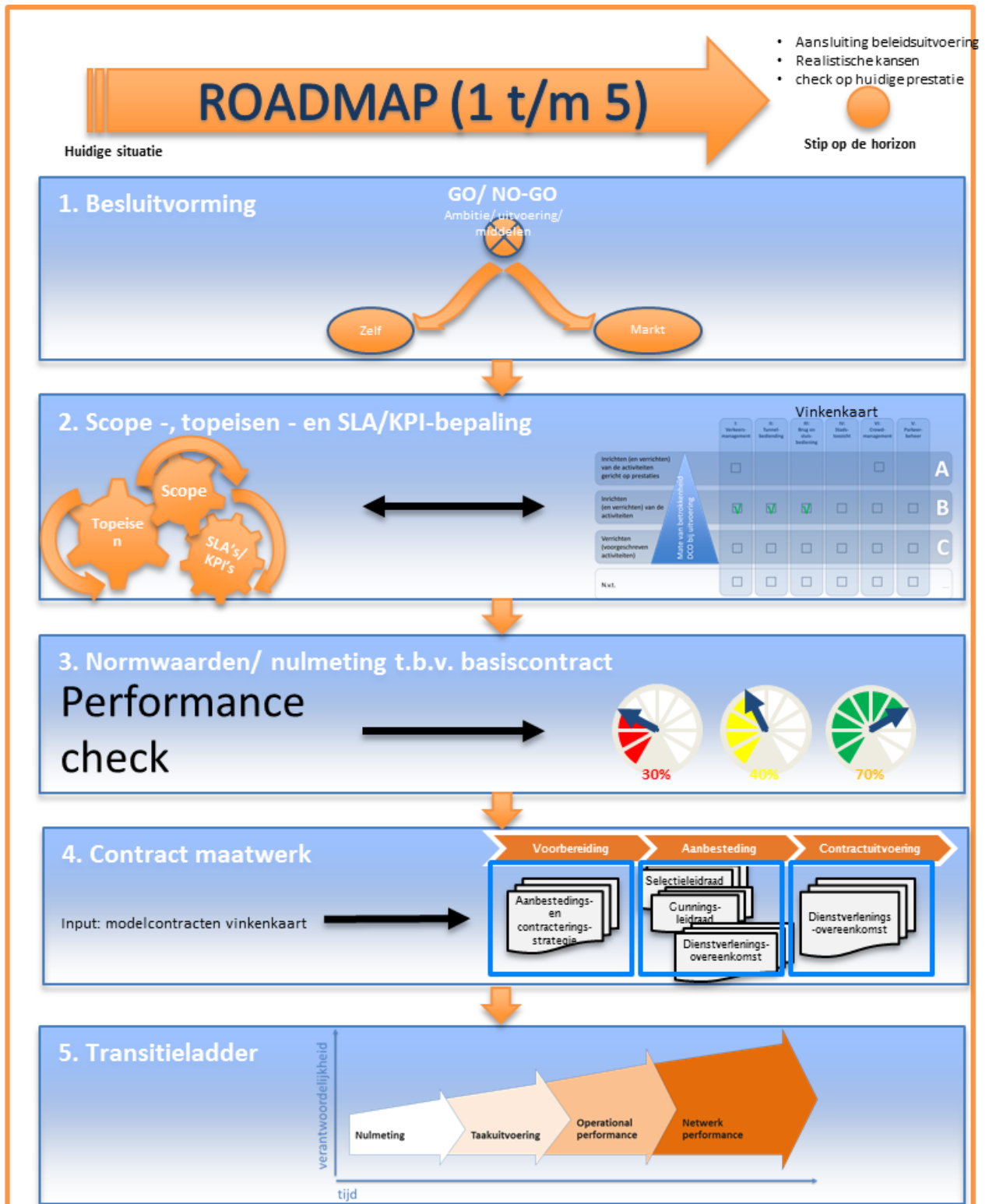
- Het resultaat van deze stap is een ingevulde tabel met risico's die het slagen van de aanbesteding bedreigen en bijbehorende beheersmaatregelen.
- Ook kunnen (rest-)risico's benoemd worden waarbij is besloten dat hiervoor geen beheersmaatregelen getroffen worden en daarmee worden geaccepteerd. Bij het vaststellen van de aanbestedings- en contracteringsstrategie is duidelijk welke (rest-)risico's geaccepteerd worden.
- De opgestelde beheersmaatregelen die voorzien zijn van een actiehouders helpen bij het beperken van de risico's of het bewust en weloverwogen accepteren van risico's.

Risico (ongewenste gebeurtenis)	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel	Actiehouders
[beschrijving van het risico per risico]	[de oorzaak van het optreden van het risico]	[het effect op het project van het optreden van het risico]	[beschrijving van de beheersmaatregelen]	[actiehouders]

## Bijlage 1: Begrippenlijst

Begrip	Toelichting
Aan te sturen assets	Nog opstellen i.h.k.v. VS1
Aanbestedingswet (AW2012)	Wet van 1 juli 2016, houdende herziene regels omtrent aanbestedingen (gewijzigde Aanbestedingswet 2012), Stb. 2016, 241, inclusief wijzigingen daarvan.
Bereikbaarheid	Nog opstellen i.h.k.v. VS1
Beschikbaarheid	Nog opstellen i.h.k.v. VS1
Betrouwbaarheid	Nog opstellen i.h.k.v. VS1
Combinatie	Een samenwerkingsverband van (rechts-)personen die gezamenlijk als één Gegadigde/Inschrijver aan de Aanbesteding deelneemt.
Consolidatiefase	De periode die loopt vanaf het einde van de Transitieperiode tot het einde van de Overeenkomst waarin alle eisen van de Overeenkomst van toepassing zijn.
Contractuitvoering	De periode dat de Overeenkomst loopt
Dienst(en)/Dienstverlening	De door Opdrachtnemer op basis van de Overeenkomst en Nadere Overeenkomst(en) ten behoeve van Opdrachtgever te verlenen diensten, te verrichten werkzaamheden en in het kader daarvan te leveren prestaties, een en ander zoals beschreven in de Aanbestedingsstukken. Het gebruik van de termen 'Diensten' en 'Dienstverlening' heeft mede betrekking op eventuele leveringen die in het kader van die Diensten (dienen te) worden gedaan.
Dienstverlener	De leverancier met wie Opdrachtgever de Overeenkomst afsluit in het kader van de Aanbesteding.
Doorstroming	Nog opstellen i.h.k.v. VS1
Incidentmanagement	Nog opstellen i.h.k.v. VS1
Marktconsultatie	Een publieke marktconsultatie is een door een aanbestedende dienst georganiseerde informatie-uitwisseling met belanghebbende marktpartijen over een voorgenomen project, mede aan de hand waarvan die publieke organisatie de haalbaarheid van en de randvoorwaarden voor dat project vaststelt, en waarvan de resultaten openbaar worden gemaakt.
Marktverkenning	In een marktverkenning onderzoekt de aanbestedende dienst zelf de markt, via internet, het bevragen van collega aanbestedende diensten en/of vakgenoten of door contact op te nemen met de relevante branchevereniging. Uit de verkenning volgt een interne analyse van de (bekende) markt.
Transitiefase	Periode vanaf start dienstverlening tot Consolidatieperiode.
Veiligheid	Nog opstellen i.h.k.v. VS1

## Bijlage 2: Routekaart iDiensten



## Bijlage 3: Topeisen voor modeluitvraag en -contract 3

De binnen het programma iCentrale zijn de prestatiedoelen (KPI's) ten behoeve van overeenkomst (zie paragraaf 2.3) gekoppeld aan de 8 topeisen voor het domein Verkeersmanagement (zie onderstaande tabel). Deze kunnen aangevuld worden met nadere relevante organisatie-doelen en eisen. De topeisen dienen als generieke prestatie-indicatoren op basis waarvan leveranciersprestaties tijdens de duur van de overeenkomst kunnen worden beoordeeld.

Tabel 1 Mogelijke topdoelen voor Verkeersmanagement

<b>Topeisen</b>	<b>Invloed centrale op topeis</b>
Doorstroming	(Minimalisering invloed van) incidenten (Minimalisering invloed van) Storingen DVM (Minimalisering invloed van) Afwijkend verkeersaanbod Adequaat geleiden en sturen van verkeer Monitoren
Veiligheid	Handelen conform procedures Ongevallen veiligstellen
Klanttevredenheid	Betrouwbare en actuele informatieverstrekking (weggebruiker)
Beschikbaarheid (van de service)	Beschikbaarheid personeel Beschikbaarheid keten / dienst (incl. techniek)
Bedrijfsvoering	Zelflerend en verbeterend vermogen Innovatie MVO/ social return
Leefbaarheid en duurzaamheid	N.v.t.
Imago	Voorkomen imagoschade DCO door niet voldoen aan regelgeving
Samenwerking	Tevredenheid DCO Stakeholders: respons (bereikbaarheid & kwaliteit respons)



Gemeente Almere



Den Haag

Gemeente Rotterdam

