

## BEST PRACTICES

Voor het aanbesteden en contracteren van iDiensten

Versie 1.0  
19 april 2018

**Opsteller/ projectteam:**

Dit document is opgesteld door Significant (Rinke Meijer en Bart de Haan), Sweco (Corianne Stevens-Van der Geer, Stephan Laaper).



## Inhoud

A.	Inleiding.....	3
B.	Overzicht best practices.....	4
C.	Uitwerking best practices.....	6
0.	Algemeen.....	6
1.	Aanbesteden en contracteren op basis van operational performance (output).....	11
2.	Aanbesteden en contracteren op basis van service levels en prestaties (outcome).....	13
3.	Overgang van personeel.....	15
4.	Overgang van assets/areaal.....	17
5.	Implementatie en overdracht van kennis, middelen en verantwoordelijkheid.....	18
6.	Exploitatievergoeding versus eenmalige investering.....	25
7.	Dienstverlener als ketenpartner.....	27
8.	Koppelvlakken tussen meerdere beheergebieden en domeinen.....	29
9.	Koppelvlak tussen iCentrale en ‘aan te sturen’ assets of areaal.....	30
10.	Aanbesteden van integrale multidisciplinaire dienstverlening.....	32
11.	Voorkomen vendor lock-in.....	33
12.	Innovatie- en transitiemogelijkheid.....	34
Bijlage A	Uitleg karakteristieken.....	36
Bijlage B	Overnameregeling bij karakteristiek 4. Overgang van assets/areaal.....	38
Bijlage C	Inschrijvingsstaat, Annex XII en VIII bij karakteristiek 6. Exploitatievergoeding versus eenmalige investering.....	42
Bijlage D	Schedule 2.5 bij karakteristiek 12. Innovatie- en transitiemogelijkheid.....	46

## A. Inleiding

Dit document bevat de best practices die zijn verzameld ten behoeve van het programma icentrale.

Met deze best practices laat het programma zien dat het aanbesteden en contracteren van iDiensten weliswaar nieuw is, maar dat de benodigde aanbestedings- en contracteringstechnieken al in andere sectoren zijn toegepast. De best practices zijn gekoppeld aan de karakteristieken van de iDiensten zoals het programma die heeft geïdentificeerd. Dit zijn de volgende:

1. Aanbesteden en contracteren o.b.v. operational performance (output)
2. Aanbesteden en contracteren o.b.v. service levels en prestaties (outcome)
3. Overgang van personeel
4. Overgang van assets/areaal
5. Implementatie en overdracht voor kennis, middelen en verantwoordelijkheid
6. Exploitatievergoeding vs. eenmalige investering
7. Dienstverlener als ketenpartner
8. Koppelvlakken tussen meerdere beheergebieden en domeinen
9. Koppelvlak tussen iCentrale en 'aan te sturen' assets/areaal
10. Aanbesteden integrale multidisciplinaire dienstverlening
11. Voorkomen vendor lock-in
12. Innovatie- en transitiemogelijkheid

Bijlage A bij dit document bevat een uitleg van deze verschillende karakteristieken.

Daarnaast heeft het projectteam in dit document een karakteristiek 'algemeen' geïntroduceerd, zodat overige relevante best practices ook een plek krijgen. Per karakteristiek heeft het projectteam voor de volgende indeling gekozen:



## B. Overzicht best practices

Onderstaand figuur laat zien welke karakteristieken met best practices zijn afgedekt. Dit zijn de groen gearceerde cellen.

Uit onderstaande tabel blijkt dat niet alle 'kruisjes' (de koppeling tussen fase/onderwerp en karakteristiek) zijn afgedekt. Het is ook niet het doel van het programma om een uitputtend overzicht van best practices op te leveren. Van belang is dat de geïdentificeerde best practices ter ondersteuning kunnen dienen als een DCO besluit om iDiensten aan te besteden.

Nr. Karakteristiek		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Algemeen	Aanbesteden en contracteren o.b.v. operational performance (output)	Aanbesteden en contracteren o.b.v. service levels en prestaties (outcome)	Overgang van personeel	Overgang van assets/areaal	Implementatie en overdracht voor kennis middelen en verantwoordelijkheid	Exploitatievergoeding vs. eenmalige investering	Dienstverlener als ketenpartner	Koppelvlakken tussen meerdere beheergebieden en domeinen	Koppelvlak tussen 'aan te sturen' assets/areaal	Aanbesteden integrale multidisciplinaire dienstverlening	Voorafkomen vendor lock-in	Innovatie- en transitiemogelijkheid
<b>Fase</b>	<b>Onderwerp aanbestedingsstrategie</b>													
<b>Vorbereiding</b>														
	Aanleiding en doel van de aanbesteding				X	X		X		X				X
	Gevraagde dienstverlening (op hoofdlijnen)		X	X	X	X		X		X	X			X
	Contractvorm- en duur		X	X			X	X						X
	Uitvoeringsrisico's													
	Financiering				X	X		X			X			
	Marktverkenning													
	Marktconsultatie				X	X		X		X	X	X		
	Het gewenste type marktpartij		X	X	X				X	X		X		X
	Perceelindeling											X		
	Aanbestedingsprocedure			X	X									X
	Organisatie aanbesteding en CLM													
	Selectie en gunning			X	X		X					X		X
	Planning (op hoofdlijnen)						X							
	Risico's aanbesteding		X	X				X		X	X	X		
<b>Aanbesteding</b>														
	Aandachtspunten en suggesties		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Geschiktheidseisen en selectiecriteria		X	X	X	X		X	X	X		X		X
	Gunningscriteria		X	X	X	X	X	X	X	X		X		X
	Contractbepalingen en technische specificaties		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Contractuitvoering</b>														
	Implementatie		X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Uitvoering		X	X				X	X	X	X		X	X
	Exit		X	X	X	X		X	X	X	X		X	

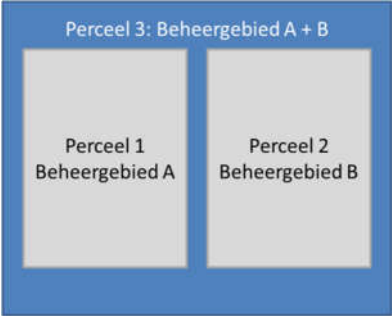
## C. Uitwerking best practices

In dit hoofdstuk zijn per karakteristiek de beschikbare best practices opgenomen.

### 0. Algemeen

<b>Voorbereiding</b>	
<p>Aanleiding, doel en doelstelling</p>	<p>Type best practice: tip                      Onderwerp: inventariseren doelstellingen                      Herkomst: GWW-sector                      Relevante iDienst: alle</p> <p>Best practice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseer een gezamenlijke doelstellingensessie met opdrachtgever en relevante stakeholders. Dit om een gedeeld beeld én draagvlak te creëren over de te realiseren doelstellingen. Neem de resultaten van deze sessie expliciet op in de aanbestedings- en contracteringsstrategie.</li> <li>• Hanteer hierbij een model dat de doelstellingen vanuit verschillende perspectieven in kaart kan brengen. Te denken valt aan het inventariseren van de doelstellingen aan de hand van de onderwerpen te die ook in de RISMAN-methode gebruikt worden (een model ten behoeve van risicomanagement dat de volgende onderwerpen afdekt: politiek en bestuurlijk, financieel en economisch, juridisch en wettelijk, technisch, organisatorisch, geografisch en ruimtelijk, maatschappelijk.)</li> </ul>
<p>Gevraagde dienstverlening</p>	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld algemeen                      Onderwerp: beschrijving gevraagde dienstverlening                      Herkomst: GWW-sector                      Bron: Europese aanbesteding Beheer en onderhoud van de openbare ruimte in de regio Vallei en Veluwe van de Provincie Gelderland                      Relevante iDienst: alle</p> <p>Best practice:</p> <p>XXX is voornemens op basis van een vooraf gedefinieerd kwaliteitsniveau de volgende taken uit te besteden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinschalig variabel en vast onderhoud van:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegverhardingen</li> <li>• Bebording en wegmeubilair</li> <li>• Bushaltes, ABRI's en carpoolplaatsen</li> <li>• Groen (bermen, beplanting en bomen)</li> <li>• Faunavoorzieningen</li> <li>• Watergangen en afwateringselementen</li> <li>• Kunstwerken (betonreparaties, reinigen voegovergangen)</li> <li>• Wegmarkeringen</li> </ul> </li> <li>• Verwijderen zwerf-, natuurlijk en chemisch afval</li> <li>• Verwijderen graffiti</li> <li>• Verkeersmaatregelen bij werkzaamheden</li> <li>• Signalering en toestandsinspecties                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registreren en opvolgen klachten en meldingen</li> <li>• Calamiteitendienst (2e lijns).</li> </ul> </li> </ul> <p>De totale omzetwaarde van deze taken bedraagt circa € X miljoen per jaar.</p> <p>Optioneel maakt het kleinschalig variabel en vast onderhoud van artistieke kunstwerken, geleiderail, openbare verlichting, pompinstallaties, verkeersregelinstallaties, verkeercamera's, webcams en telpunten, wegkantssystemen en wildsignalering ook onderdeel uit van de opdracht. De totale</p>

	omzetwaarde van deze taken bedraagt circa € X miljoen per jaar. Of deze taken onderdeel zullen zijn van de opdracht is onderwerp van gesprek tijdens de dialoofase. Voor een aantal taken geldt dat de werkzaamheden op dit moment gedeeltelijk of volledig in eigen beheer worden uitgevoerd. Het overdragen van betrokken medewerkers volgens het principe 'mens volgt werk' is één van de doelstellingen van de uitbesteding. Dit verklaart ook de samenhang tussen de taken: XXX wil het personeel overdragen aan één geschikte marktpartij. Werkzaamheden die reeds in een eerder stadium zijn uitbesteed worden als onderdeel van onderhavige opdracht opnieuw aanbesteed.
Contractvorm en –duur	Type best practice: tip Onderwerp: contractduur Herkomst: geen specifieke sector Relevante iDienst: alle  <b>Best practice</b> De optimale duur van een overeenkomst is van vele factoren afhankelijk. Het is te koppelen aan organisatorische ontwikkelingen, resterende levensduur van bestaande systemen, de periode dat de behoefte voortduurt en de benodigde tijd voor implementatie en het uiteindelijk weer uitfasen van de overeenkomst. Ook zaken als afschrijvingstermijnen van systemen en terugverdientijd van investeringen van marktpartijen spelen een rol. Neem dergelijke zaken mee bij het bepalen van de looptijd van de overeenkomst. Bij deze overweging dient u ook de verhouding tussen de vaste en variabele looptijd van een contract mee te nemen. De Aanbestedingswet 2012 schrijft overigens geen maximum looptijd voor, maar stelt uitsluitend dat de markt niet te lang van mededinging mag worden uitgesloten.
Uitvoeringsrisico's	Type best practice: tip Onderwerp: risicoanalyse Herkomst: geen specifieke sector Relevante iDienst: alle  <b>Beste practice</b> Goed risicomanagement is cruciaal voor een goed project. Een bruikbaar instrument hiervoor is de RISMAN-methode. Klik <a href="#">hier</a> voor een uitleg daarvan.
Financiering	-
Marktverkenning	-
Marktconsultatie	Type best practice: tip Onderwerp: marktconsultatie Herkomst: geen specifieke sector Relevante iDienst: alle  Best practice: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indien u beperkte ervaring heeft met het toepassen van de marktconsultatie, gebruik de Handreiking Marktconsultatie die PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken, in juni 2016 heeft gepubliceerd. Zie: <a href="https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/handreiking-marktconsultatie-juni2016.pdf">https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/handreiking-marktconsultatie-juni2016.pdf</a></li> <li>• Maak gebruik van de kennis en ervaring die is opgedaan bij ervaren DCO's ('collegiale consultatie'), bijvoorbeeld omdat zij al eerder een marktconsultatie hebben uitgevoerd</li> </ul>
Gewenste type marktpartij	-
Perceelindeling	Type best practice: visie Onderwerp: perceelindeling Herkomst: geen specifieke sector Relevante iDienst: alle  Best practice: iDiensten zijn per definitie geïntegreerde diensten. Mogelijk dat die idiensten zelfs meerder beheergebieden afdekken. In de filosofie van het programma

	<p>icentrale worden gecontracteerde idiensten door een (samenwerking) van marktpartijen uitgevoerd. In dat kader is het logisch om idiensten in een perceel aan te besteden.</p> <p>Indien meerdere beheergebieden tegelijk worden aanbesteed en een marktpartij per beheergebied niet ongewenst is, dan kan voor een perceelindeling op basis van beheergebieden worden gekozen. Als het interessant is om aan de hand van de resultaten van de aanbesteding te bepalen wat beter is (een marktpartij per beheergebied of een marktpartij voor alle beheergebieden) is het ook mogelijk om beide opties uit te vragen en te werken met een combinatieperceel.</p> <p>De perceelindeling ziet er dan grafische als volgt uit:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>De opdracht wordt uiteindelijk gegund aan <u>of</u> de beste inschrijver op perceel 1 en die op perceel 2 <u>of</u> aan de beste inschrijver op perceel 3. In het eerste geval wordt perceel 3 niet gegund. In het tweede geval worden de percelen 1 en 2 niet gegund.</p>
Aanbestedingsprocedure	-
Organisatie aanbesteding en CLM	-
Selectie en gunning	<p>Type best practice: tip  Onderwerp: toepassing gunningsmodellen  Herkomst: geen specifieke sector  Relevante iDienst: alle</p> <p><b>Best practice:</b>  Bij gunning op basis van beste prijs-kwaliteitverhouding zijn er meerdere gunningsmodellen mogelijk. Welke het beste is, hangt af van de doelstellingen die een aanbesteder nastreeft. Het webinar 'Kiezen is een Kunst' (<a href="https://www.youtube.com/watch?v=a59Q7shfeol">https://www.youtube.com/watch?v=a59Q7shfeol</a>) is gepubliceerd door PIANOo in samenwerking met WoW (Wegbeheerders Ontmoeten Wegbeheerders) en gaat in op een aantal verschillende methodes, de eigenschappen en de onderliggende verschillen ervan.</p>
Planning aanbesteding	-
Risico aanbesteding	Zie best practice 'uitvoeringsrisico's.

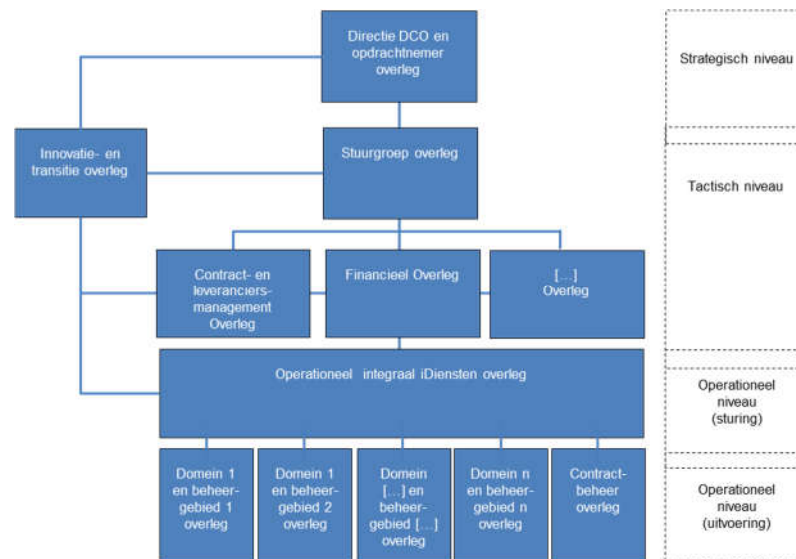
<b>Aanbesteding</b>	
Aandachtspunten en suggesties	-
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	-
Gunningscriteria	<p>Type best practice: tip  Onderwerp: ontwerp gunningscriterium  Herkomst: geen specifieke sector  Relevante iDienst: alle</p>



	<p><b>Best practice</b>                  Gunningscriteria dienen aan te sluiten op de (organisatie)doelstellingen. Daarnaast moeten ze onderscheidend zijn en eenduidig te beoordelen. Tegelijkertijd is het streven naar zo laag mogelijke transactiekosten en het voorkomen van overbodige details. Een methode om dit te bereiken is het toepassen van de RADAR logica, een instrument van EFQM.</p> <p>Het gedachtegoed achter de RADAR logica is om inschrijvers in hun inschrijving ruimte te geven om zich daadwerkelijk te kunnen onderscheiden van andere partijen door het aanbieden van concrete prestaties die gekoppeld zijn aan de doelstellingen die een organisatie nastreeft. De RADAR logica is per subgunningscriteria uitgewerkt in drie stappen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inschrijvers wordt gevraagd toe te lichten welke prestaties zij gaan leveren die bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde doelstellingen;</li> <li>2. Inschrijvers wordt gevraagd te onderbouwen hoe de prestaties geleverd gaan worden (uitvoering) door de werkwijze of oplossing toe te lichten en te onderbouwen dat zij daadwerkelijk in staat zijn om de prestatie te leveren;</li> <li>3. Inschrijvers wordt gevraagd uit te leggen hoe zij hun prestaties monitoren, welke kansen en risico's zij zien en hoe ze hiermee om gaan zodat de prestaties worden geborgd (beheersing).</li> </ol> <p>Grafisch ziet dit er als volgt uit:</p>  <p>Een uitgewerkt voorbeeld van een gunningsmodel met behulp van de RADAR logica is via de volgende <a href="#">link</a> te vinden.</p>
Contractbepalingen en technische specificaties	-

<b>Contractuitvoering</b>	
Implementatie	<p>Type best practice: voorbeeld                  Onderwerp: inrichting overlegstructuur                  Herkomst: geen specifieke sector                  Relevante iDienst: alle</p> <p>Best practice:                  Voor een goede uitvoering van de overeenkomst is de inrichting van de overlegstructuur waarin zowel DCO's als dienstverleners onderdeel van uitmaken cruciaal. Van belang is om in deze organisatie de operationele, tactische en strategische niveaus te hebben afgedekt, passend bij de domeinen, beheergebieden en MAAS serviceniveaus die in scope zijn. Daarnaast dient rekening te worden gehouden met de organisatie- en de mandateringsstructuur van de betrokken beheerders én dienstverleners. Het definitief vormgeven en inrichten van de overlegstructuur is dan ook iets om gezamenlijk met de dienstverlener te doen.</p>

Als voorbeeld is onderstaand een dergelijke structuur opgenomen.



Uitvoering	-
Exit	-

## 1. Aanbesteden en contracteren op basis van operational performance (output)

Aanbesteding	
Aandachtspunten en suggesties	-
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	-
Gunningscriteria	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld gunningscriterium  Onderwerp: onderhoudsplan  Herkomst: ICT  Bron: Europese aanbesteding Instandhouding Beveiligingssysteem Havenschap Moerdijk  Relevante iDienst: alle</p> <p><b>Subgunningscriterium X: Onderhoudsplan</b>  Opdrachtgever hecht waarde aan het realiseren van de gevraagde beschikbaarheid volgens de eisen van het Programma van Eisen (Bijlage B) en Bijlage 3 van het Programma van Eisen. Een goede uitvoering van de Overeenkomst is daarom van belang.</p> <p><i>Gevraagde informatie</i>  Inschrijver dient een onderhoudsplan op te nemen waarin hij aangeeft hoe hij correctief en preventief onderhoud gaat uitvoeren gedurende de Overeenkomst. Het halen van de gewenste beschikbaarheid is daarbij van belang. Inschrijver dient in ieder geval de volgende onderdelen hierin op te nemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie van Inschrijver ten aanzien van de optimale verhouding tussen correctief en preventief onderhoud en de frequentie van het uitvoeren van deze vormen van onderhoud;</li> <li>• De wijze waarop Inschrijver correctief onderhoud pleegt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De wijze waarop Inschrijver de responstijden volgens het Programma van Eisen en bijbehorende service levels realiseert;</li> <li>○ De wijze waarop Inschrijver de continuïteit van het proces borgt;</li> <li>○ De wijze waarop Inschrijver zorgdraagt voor de communicatie en terugkoppeling aan Opdrachtgever bij het verhelpen van storingen;</li> <li>○ De wijze waarop Inschrijver de continuïteit van overige systeemonderdelen van het Beveiligingssysteem borgt tijdens storingen;</li> <li>○ De maatregelen die Inschrijver onderneemt voor het voorkomen van overlast tijdens het verhelpen van storingen.</li> </ul> </li> <li>• De wijze waarop Inschrijver preventief onderhoud pleegt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De verwachtingen die Inschrijver heeft van Opdrachtgever bij het uitvoeren van preventief onderhoud. Inschrijver kan hierbij denken aan de eventuele middelen die Opdrachtgever beschikbaar moet stellen (rekening houdend met het gestelde in het Programma van Eisen);</li> <li>○ De wijze waarop Inschrijver de continuïteit van de overige systeemonderdelen van het Beveiligingssysteem borgt tijdens het plegen van onderhoud;</li> <li>○ De maatregelen die Inschrijver neemt voor het voorkomen van overlast tijdens het plegen van preventief onderhoud;</li> <li>○ De wijze waarop Inschrijver borgt dat hij het onderhoudsproces continu verbetert;</li> <li>○ De wijze waarop Inschrijver omgaat met kwaliteitsverbeteringen ten aanzien van de systeemonderdelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De wijze waarop Inschrijver beoordeelt of en wanneer een kwaliteitsslag van toepassing is;</li> <li>▪ De communicatie naar Opdrachtgever betreffende het voorstellen van kwaliteitsverbeteringen.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><i>Beoordelingskader:</i>  De kwaliteit van de uitwerking is afhankelijk van de mate waarin Inschrijver aantoont dat de wijze waarop Inschrijver het onderhoud uitvoert de continuïteit en de gewenste beschikbaarheid van het Beveiligingssysteem waarborgt. Hoe beter Inschrijver dit aantoont, hoe beter Opdrachtgever de uitwerking waardeert.</p> <p>Opdrachtgever beschouwt genoemde onderwerpen als samenhangend geheel en beoordeelt integraal de kwaliteit van de uitwerking. Opdrachtgever kent aldus</p>

	<p>geen score per onderwerp toe, maar beoordeelt het totaalbeeld dat volgt uit de beantwoording.</p> <p>Opdrachtgever kent voor dit subgunningscriterium als volgt punten toe:</p> <table border="1" data-bbox="1010 268 1594 435"> <thead> <tr> <th data-bbox="1010 268 1218 300">Aantal punten</th> <th data-bbox="1218 268 1594 300">Kwaliteit van de uitwerking</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1010 300 1218 323">0</td> <td data-bbox="1218 300 1594 323">Slecht</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1010 323 1218 347">3</td> <td data-bbox="1218 323 1594 347">Matig</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1010 347 1218 371">6</td> <td data-bbox="1218 347 1594 371">Goed</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1010 371 1218 395">8</td> <td data-bbox="1218 371 1594 395">Zeer goed</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1010 395 1218 435">10</td> <td data-bbox="1218 395 1594 435">Uitstekend</td> </tr> </tbody> </table>	Aantal punten	Kwaliteit van de uitwerking	0	Slecht	3	Matig	6	Goed	8	Zeer goed	10	Uitstekend
Aantal punten	Kwaliteit van de uitwerking												
0	Slecht												
3	Matig												
6	Goed												
8	Zeer goed												
10	Uitstekend												
Contractbepalingen en technische specificaties													

## 2. Aanbesteden en contracteren op basis van service levels en prestaties (outcome)

Aanbesteding																																											
Aandachtspunten en suggesties																																											
Geschiktheidseisen en selectiecriteria																																											
Gunningscriteria																																											
Contractbepalingen en technische specificaties	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld technische specificatie                      Onderwerp: outputnormen                      Herkomst: OV-sector                      Bron: Europese aanbesteding Openbaar Vervoer Drechtsteden, Alblasserwaard-Vijfheerenlanden (DAV) van de provincie Zuid-Holland                      Relevante iDienst: [sturen op output]</p> <p><b>Best practice</b></p> <p>De uitvoering van de Concessie zal voornamelijk worden gestuurd door de Concessieverlener op basis van voor de Reiziger relevante outputnormen:</p> <table border="1" data-bbox="647 635 1883 1257"> <thead> <tr> <th>Nr.</th> <th>Onderwerp</th> <th>Outputnorm</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3"><b>Comfort</b></td> </tr> <tr> <td>C1</td> <td>Rapportcijfer reizigersoordeel: klantvriendelijkheid</td> <td>[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst</td> </tr> <tr> <td>C2</td> <td>Rapportcijfer reizigersoordeel: netheid</td> <td>[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst</td> </tr> <tr> <td>[...]</td> <td>[...]</td> <td>[...]</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>Gemak</b></td> </tr> <tr> <td>G1</td> <td>Rapportcijfer reizigersoordeel: reissnelheid</td> <td>[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst</td> </tr> <tr> <td>[...]</td> <td>[...]</td> <td>[...]</td> </tr> <tr> <td>G4a</td> <td>Bezettingsgraad t.o.v. aantal zitplaatsen <i>buiten</i> de Spits voor de treindienst en alle busdiensten van elke Rit gemeten over een maand</td> <td>Maximaal X%</td> </tr> <tr> <td>[...]</td> <td>[...]</td> <td>[...]</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>Reis</b></td> </tr> <tr> <td>G5a</td> <td>Punctualiteit busdienst Vertrekhaltes (op Beginpunten)</td> <td><u>Te vroeg vertrekken</u>: X% van de Ritten in elke maand vertrekt meer dan YY seconden te vroeg <u>Te laat vertrekken</u>: minimaal X% van de Ritten in elke maand vertrekt op tijd of maximaal YY seconden te laat</td> </tr> <tr> <td>[...]</td> <td>[...]</td> <td>[...]</td> </tr> <tr> <td>[...]</td> <td>[...]</td> <td>[...]</td> </tr> </tbody> </table> <p>1. De exacte meet- en rapportagewijze voor het behalen van de outputnormen wordt tijdens de implementatiefase bepaald door de Concessieverlener na overleg met de Concessiehouder.</p> <p>2. De outputnormen, zoals hiervoor geformuleerd, kunnen tijdens de Concessie worden aangepast als daar aanleiding toe is. Daarnaast kunnen in overleg tussen de Concessiehouder en de Concessieverlener indicatoren worden aangepast, indien er sprake is van een gewijzigde sturingsbehoefte.</p> <p>3. Indien de Concessiehouder en Concessieverlener geen overeenstemming bereiken over een voorgenomen aanpassing, zoals bedoeld in het vorige lid,</p>	Nr.	Onderwerp	Outputnorm	<b>Comfort</b>			C1	Rapportcijfer reizigersoordeel: klantvriendelijkheid	[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst	C2	Rapportcijfer reizigersoordeel: netheid	[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst	[...]	[...]	[...]	<b>Gemak</b>			G1	Rapportcijfer reizigersoordeel: reissnelheid	[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst	[...]	[...]	[...]	G4a	Bezettingsgraad t.o.v. aantal zitplaatsen <i>buiten</i> de Spits voor de treindienst en alle busdiensten van elke Rit gemeten over een maand	Maximaal X%	[...]	[...]	[...]	<b>Reis</b>			G5a	Punctualiteit busdienst Vertrekhaltes (op Beginpunten)	<u>Te vroeg vertrekken</u> : X% van de Ritten in elke maand vertrekt meer dan YY seconden te vroeg <u>Te laat vertrekken</u> : minimaal X% van de Ritten in elke maand vertrekt op tijd of maximaal YY seconden te laat	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]	[...]
Nr.	Onderwerp	Outputnorm																																									
<b>Comfort</b>																																											
C1	Rapportcijfer reizigersoordeel: klantvriendelijkheid	[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst																																									
C2	Rapportcijfer reizigersoordeel: netheid	[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst																																									
[...]	[...]	[...]																																									
<b>Gemak</b>																																											
G1	Rapportcijfer reizigersoordeel: reissnelheid	[rapportcijfer] voor de busdienst [rapportcijfer] voor de treindienst																																									
[...]	[...]	[...]																																									
G4a	Bezettingsgraad t.o.v. aantal zitplaatsen <i>buiten</i> de Spits voor de treindienst en alle busdiensten van elke Rit gemeten over een maand	Maximaal X%																																									
[...]	[...]	[...]																																									
<b>Reis</b>																																											
G5a	Punctualiteit busdienst Vertrekhaltes (op Beginpunten)	<u>Te vroeg vertrekken</u> : X% van de Ritten in elke maand vertrekt meer dan YY seconden te vroeg <u>Te laat vertrekken</u> : minimaal X% van de Ritten in elke maand vertrekt op tijd of maximaal YY seconden te laat																																									
[...]	[...]	[...]																																									
[...]	[...]	[...]																																									

	<p>wijzen de Concessieverlener en de Concessiehouder ieder voor eigen rekening en risico één deskundige aan en deze twee deskundigen wijzen gezamenlijk een derde deskundige aan. De drie deskundigen bepalen gezamenlijk of, en zo ja in welke mate, er aanleiding toe is om indicatoren en/of outputnormen aan te passen. Indien de deskundigen niet unaniem overeenstemming bereiken, wordt de voorgenomen aanpassing niet doorgevoerd.</p> <p>De Concessiehouder is verantwoordelijk voor het betrouwbaar en valide (laten) meten van de outputindicatoren conform het gestelde in lid 2 en onderbouwt de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens proactief aan de Concessieverlener.</p>
--	---

### 3. Overgang van personeel

Aanbesteding																					
Aandachtspunten en suggesties	-																				
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld selectie criterium                      Onderwerp: personeelsbeleid                      Herkomst: GWW-sector                      Bron: Europese aanbesteding Beheer en onderhoud van de openbare ruimte in de regio Vallei en Veluwe van de provincie Gelderland                      Relevante iDienst: 1, 2, 3 en 4</p> <p><b>Best practice</b>                      Opdrachtgever hecht er veel waarde aan dat het over te nemen personeel in dienst treedt bij een goede werkgever. In overleg met de betreffende medewerkers is een aantal onderdelen van het personeelsbeleid benoemd dat Opdrachtgever van bijzonder belang acht. Gegadigde dient inzage te geven in deze onderdelen van zijn personeelsbeleid. In onderstaande tabel is per onderdeel aangegeven welke informatie dient te worden aangeleverd en hoe deze informatie zal worden beoordeeld. Gegadigden dienen een minimale gewogen score van X punten te halen op Selectie criterium S1. Indien een Gegadigde deze minimale score niet haalt, legt Opdrachtgever het Verzoek tot Deelneming terzijde.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Onderdeel personeelsbeleid</th> <th>Gevraagde informatie</th> <th>Beoordeling</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S1.1: Beoordelings- en beloningssysteem</td> <td>Gegadigde beschikt over een beoordelings- en beloningssysteem dat mogelijkheden biedt voor extra beloning (denk aan prestatiebeloning, bonussen, gratificaties, maandelijkse toelagen). Gegadigde geeft aan hoe hij dit systeem toepast. (toe te lichten in max. 1 A4).</td> <td>Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">S1.2: Opleidingsbeleid</td> <td>Gegadigde biedt medewerkers de mogelijkheid en stimuleert en begeleidt medewerkers in het onderhouden en ontwikkelen van hun competenties, onder andere door het aanbieden van opleidingen. (toe te lichten in max. 1 A4).</td> <td>Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.</td> </tr> <tr> <td>Indicator: Gemiddelde jaarlijkse opleidingsbudget in de periode 2011-2013 als percentage van de totale bruto loonsom.</td> <td>&lt;1% - 0 punten 1-2% - 5 punten &gt;2% - 10 punten</td> </tr> <tr> <td>S1.3: Leeftijd bewust personeelsbeleid</td> <td>Gegadigde biedt specifieke voorzieningen en mogelijkheden om oudere werknemers actief betrokken te houden in het arbeidsproces. (toe te lichten in max. 1 A4).</td> <td>Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.</td> </tr> <tr> <td>S1.4: Aansturing uitvoerend personeel</td> <td>Gegadigde belegt verantwoordelijkheden laag in de organisatie en betreft uitvoerend personeel bij (de planning van) zijn of haar werkzaamheden. (toe te lichten in max. 1 A4).</td> <td>Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.</td> </tr> <tr> <td>S1.5: Indicatoren welzijn en binding</td> <td>Gegadigde wordt gevraagd het ziekteverzuimpercentage (exclusief zwangerschap) voor de jaren 2012, 2013 en 2014 te overleggen.</td> <td>&lt; 2% - 10 punten 2-10% - Volgens formule (10% - verzuim-%) &gt; 10% - 0 punten</td> </tr> </tbody> </table>	Onderdeel personeelsbeleid	Gevraagde informatie	Beoordeling	S1.1: Beoordelings- en beloningssysteem	Gegadigde beschikt over een beoordelings- en beloningssysteem dat mogelijkheden biedt voor extra beloning (denk aan prestatiebeloning, bonussen, gratificaties, maandelijkse toelagen). Gegadigde geeft aan hoe hij dit systeem toepast. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.	S1.2: Opleidingsbeleid	Gegadigde biedt medewerkers de mogelijkheid en stimuleert en begeleidt medewerkers in het onderhouden en ontwikkelen van hun competenties, onder andere door het aanbieden van opleidingen. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.	Indicator: Gemiddelde jaarlijkse opleidingsbudget in de periode 2011-2013 als percentage van de totale bruto loonsom.	<1% - 0 punten 1-2% - 5 punten >2% - 10 punten	S1.3: Leeftijd bewust personeelsbeleid	Gegadigde biedt specifieke voorzieningen en mogelijkheden om oudere werknemers actief betrokken te houden in het arbeidsproces. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.	S1.4: Aansturing uitvoerend personeel	Gegadigde belegt verantwoordelijkheden laag in de organisatie en betreft uitvoerend personeel bij (de planning van) zijn of haar werkzaamheden. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.	S1.5: Indicatoren welzijn en binding	Gegadigde wordt gevraagd het ziekteverzuimpercentage (exclusief zwangerschap) voor de jaren 2012, 2013 en 2014 te overleggen.	< 2% - 10 punten 2-10% - Volgens formule (10% - verzuim-%) > 10% - 0 punten
Onderdeel personeelsbeleid	Gevraagde informatie	Beoordeling																			
S1.1: Beoordelings- en beloningssysteem	Gegadigde beschikt over een beoordelings- en beloningssysteem dat mogelijkheden biedt voor extra beloning (denk aan prestatiebeloning, bonussen, gratificaties, maandelijkse toelagen). Gegadigde geeft aan hoe hij dit systeem toepast. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.																			
S1.2: Opleidingsbeleid	Gegadigde biedt medewerkers de mogelijkheid en stimuleert en begeleidt medewerkers in het onderhouden en ontwikkelen van hun competenties, onder andere door het aanbieden van opleidingen. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.																			
	Indicator: Gemiddelde jaarlijkse opleidingsbudget in de periode 2011-2013 als percentage van de totale bruto loonsom.	<1% - 0 punten 1-2% - 5 punten >2% - 10 punten																			
S1.3: Leeftijd bewust personeelsbeleid	Gegadigde biedt specifieke voorzieningen en mogelijkheden om oudere werknemers actief betrokken te houden in het arbeidsproces. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.																			
S1.4: Aansturing uitvoerend personeel	Gegadigde belegt verantwoordelijkheden laag in de organisatie en betreft uitvoerend personeel bij (de planning van) zijn of haar werkzaamheden. (toe te lichten in max. 1 A4).	Maximaal 10 punten afhankelijk van: a) volledigheid en concreetheid, b) onderbouwing en c) relevantie en meerwaarde voor de doelgroep.																			
S1.5: Indicatoren welzijn en binding	Gegadigde wordt gevraagd het ziekteverzuimpercentage (exclusief zwangerschap) voor de jaren 2012, 2013 en 2014 te overleggen.	< 2% - 10 punten 2-10% - Volgens formule (10% - verzuim-%) > 10% - 0 punten																			

		Gegadigde wordt gevraagd het personele verlooppercentage (exclusief gedwongen ontslag) voor de jaren 2012, 2013 en 2014 te overleggen.	< 10% - 10 punten 10-15% - Volgens formule (15% - verloop-%) > 15% - 0 punten
Gunningscriteria	-		
Contractbepalingen en technische specificaties	-		



## 4. Overgang van assets/areaal

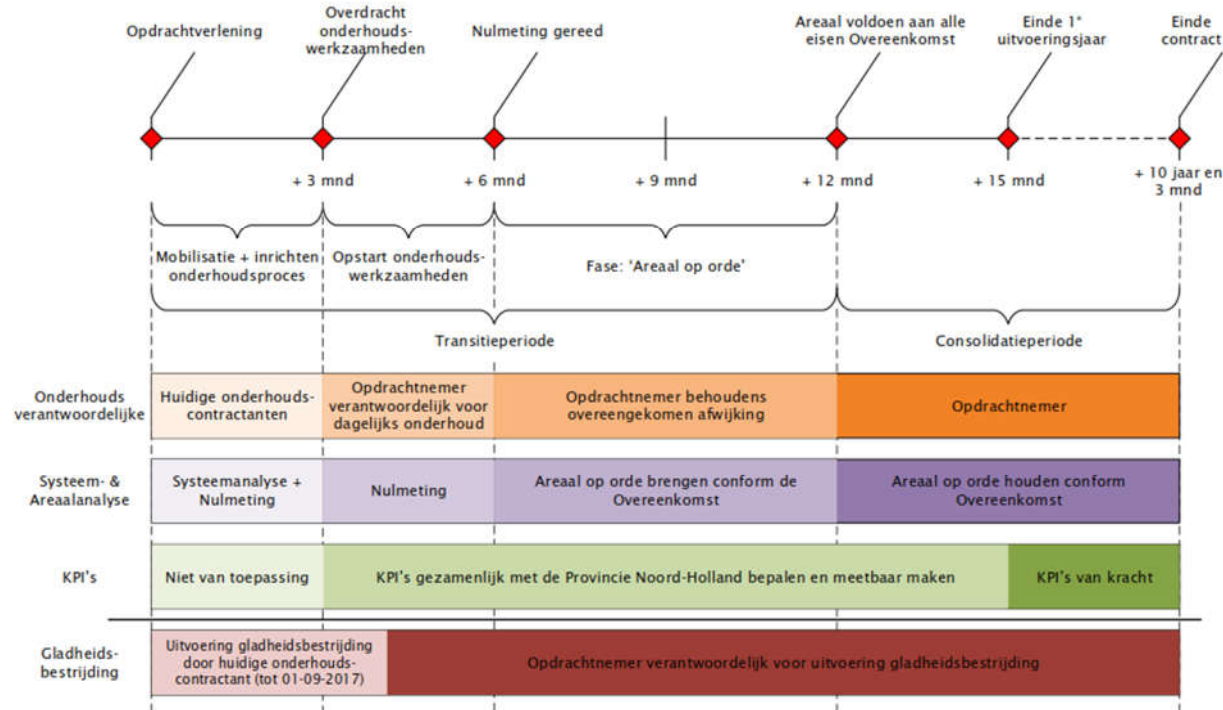
<b>Aanbesteding</b>	
Aandachtspunten en suggesties	-
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	-
Gunningscriteria	-
Contractbepalingen en technische specificaties	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld technische specificatie                      Onderwerp: overnameverplichting assets                      Herkomst: OV-sector                      Bron: Europese aanbesteding Openbaar Vervoer Drechtsteden, Alblasserwaard-Vijfheerenlanden (DAV) van de provincie Zuid-Holland                      Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b></p> <p><b>Overnameverplichting Treinstellen voor de opvolgende concessie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Als de Concessiehouder hier ten minste 23 maanden voor het op dat moment geldende eindmoment van de Concessie om verzoekt, zal een overnameverplichting voor de XX Treinstellen zoals bedoeld in artikel X.X worden opgenomen in de aanbestedingsdocumenten voor een volgende aanbesteding van de concessie indien het betreffende Materieel tot het einde van de Concessie in reguliere exploitatie voor de Concessie blijft en het Materieel na aanvang van de nieuwe concessie nog ten minste X Jaar voldoet aan de van toepassing zijnde leeftijdseis zoals geformuleerd in lid X van artikel Y.</li> <li>2. Het voorgaande lid is niet van toepassing indien de Concessieverlener heeft besloten om de tweede verlengingsmogelijkheid te lichten.</li> <li>3. De Concessieverlener kan - zonder daartoe verplicht te zijn - de overnameverplichting ook van toepassing verklaren op Treinstellen die na aanvang van de Concessie instromen na een daartoe ingediende schriftelijke aanvraag van de Concessiehouder.</li> <li>4. De volledige overnameregeling is opgenomen in Bijlage 'Overnameregeling'.</li> <li>5. Voor eventuele Productiemiddelen waarvoor geen overnameverplichting geldt en die niet worden overgenomen door de opvolgende concessiehouder, geldt dat de Concessiehouder de Productiemiddelen dient te verwijderen en de locatie dient terug te brengen in oorspronkelijke staat, indien de Concessieverlener hierom verzoekt.</li> </ol> <p>De Overnameregeling is als bijlage B bij deze best practices opgenomen.</p>

## 5. Implementatie en overdracht van kennis, middelen en verantwoordelijkheid

Aanbesteding	
Aandachtspunten en suggesties	-
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	-
Gunningscriteria	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld gunningscriterium  Onderwerp: Implementatie-, conversie- en testplan  Herkomst: ICT  Bron: Europese aanbesteding PSA/HRM-systeem ten behoeve van Stichting Lucas Onderwijs  Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b>  Opdrachtgever acht een kwalitatief hoogwaardige implementatie, conversie en testperiode cruciaal, zodat het Systeem per [datum] probleemloos en volledig in gebruik kan worden genomen.</p> <p><i>Gevraagde informatie</i>  Deelnemer dient bij zijn Inschrijving een document te overleggen waarin hij beschrijft op welke wijze hij, in aansluiting op eventuele relevante passages uit het Programma van Eisen en de overige Aanbestedingsstukken, ervoor zorgt dat Opdrachtgever het Systeem vanaf [datum] probleemloos en volledig in gebruik kan nemen. Het uitgangspunt is de start van de implementatie op [datum] en ingebruikname van het Systeem op [datum]. Hij gaat hierbij in op de volgende onderwerpen:</p> <p>A. De te hanteren planning, bestaande uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Een grafische weergave van de projectplanning in weken;</li> <li>• Een gespecificeerd overzicht van mijlpalen, evenals de activiteiten per mijlpaal en de onderlinge samenhang tussen de verschillende activiteiten;</li> <li>• De verantwoordelijke per activiteit: Opdrachtnemer of Opdrachtgever;</li> <li>• Een toelichting op de planning van maximaal twee bladzijden A4.</li> </ul> <p>B. De activiteiten en inspanningen in uren per maand per type functionaris die Opdrachtgever moet verrichten om de implementatie, de conversie en het testen uit te voeren en tot een goed einde te brengen. Vanuit Opdrachtgever zijn de volgende functionarissen beschikbaar met een gemiddeld uurtarief van € XX,-:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• [xxx].</li> </ul> <p>C. Een risico-analyse, bestaande uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De maximaal vijf belangrijkste risico's die Deelnemer ziet die zich gedurende de implementatie kunnen voordoen. Deelnemer gaat uitsluitend in op de risico's waarvan hij van mening is dat Opdrachtgever risico-eigenaar is;</li> <li>• Een onderbouwing van elk risico, met daarbij een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet en de impact van dit risico (uitgedrukt in termen van hoog, midden en laag);</li> <li>• De maatregel die Deelnemer voorstelt om het risico te mitigeren;</li> <li>• Het restrisico dat na het doorvoeren van de voorgestelde maatregel overblijft.</li> </ul> <p>D. De voorgestelde sleutelfunctionaris(sen) die de implementatie, de conversie en het testen uitvoeren en leiden, door het overleggen van zijn/haar/hun curriculum vitae.</p>
Contractbepalingen en technische specificaties	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld  Onderwerp: contractbepaling  Herkomst: GWW  Bron: Europese aanbesteding Gebiedscontract Gooi en Vechtstreek van de provincie Noord-Holland  Relevante iDienst: [check]</p>

**Best practice**

In onderstaand figuur is een overzicht opgenomen van de transitie- en consolidatieperiode. In het figuur is de ontwikkeling van een aantal belangrijke processen in de tijd toegelicht.



**Transitieperiode**

De Transitieperiode omvat de periode vanaf opdrachtverlening tot de volledige overdracht van taken en verantwoordelijkheden aan de Opdrachtnemer. De Transitieperiode omvat 12 maanden. Tijdens de Transitieperiode worden onderstaande processen doorlopen:

- De Transitieperiode is de in de Overeenkomst vastgestelde tijdsduur waarin de Opdrachtnemer zich vertrouwd kan maken met het Areaal en het Onderhoud kan overnemen.
- Tijdens de Transitieperiode vindt de overdracht plaats met de huidige onderhoudscontractanten in het gebied.
- Tijdens de Transitieperiode worden de nulmetingen uitgevoerd en wordt de Systeemgrens vastgesteld door Opdrachtnemer in samenspraak met Opdrachtgever.
- Op basis van de nulmeting worden door Opdrachtnemer noodzakelijke werkzaamheden uitgevoerd ten einde het Areaal aan de gestelde eisen te laten voldoen.
- Tijdens de Transitieperiode richt de Opdrachtnemer zijn organisatie in, verzorgt documenten en rapportages conform Overeenkomst en wordt in samenwerking met de Opdrachtgever een aanzet gemaakt voor het vaststellen van KPI's (het proces van vaststellen en monitoren van KPI's is opgenomen

	<p>in VS2).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De Opdrachtnemer is vanaf [datum] verantwoordelijk voor het uitvoeren van gladheidsbestrijding. De mobilisatie (zie eisen in VS2) dient voor deze datum uitgevoerd te zijn.</li> </ul> <p><b>Nulmeting tijdens de Transitieperiode</b> Tijdens de Transitieperiode voert de Opdrachtnemer de nulmeting uit. Het resultaat van de nulmeting in combinatie met de gegevens van het Areaal zoals meegeleverd tijdens aanbesteding leidt tot een van onderstaande scenario's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scenario 1; een Object voldoet volgens de bij het contract gevoegde informatie aan de eisen van de Vraagspecificatie en dit blijkt bij de 0-meting inderdaad het geval te zijn. Geen aanvullende actie.</li> <li>Scenario 2; een Object voldoet volgens de bij het contract gevoegde informatie niet aan de eisen van de Vraagspecificatie en ook bij de 0-meting blijkt dat het Object niet voldoet aan de eisen van de Vraagspecificatie. In deze situatie dient Opdrachtnemer als onderdeel van het Werk ervoor te zorgen dat het Object uiterlijk aan het eind van de transitieperiode voldoet aan de Vraagspecificatie.</li> <li>Scenario 3; een Object voldoet volgens de bij het contract gevoegde informatie aan de eisen van de Vraagspecificatie en bij de 0-meting blijkt dat het Object niet aan de eisen van de Vraagspecificatie voldoet. In deze situatie gaan Opdrachtnemer en Opdrachtgever met elkaar in gesprek over de ontstane situatie. Dit kan leiden tot het besluit om het bestaande kwaliteitsniveau te handhaven of te verbeteren. Dit is maatwerk en zal plaatvinden middels een Wijziging.</li> <li>Scenario 4; een Object voldoet volgens de bij het contract gevoegde informatie niet aan de eisen van de Vraagspecificatie en bij de 0-meting blijkt dat het Object wel aan de eisen van de Vraagspecificatie voldoet. In deze situatie gaan Opdrachtnemer en Opdrachtgever met elkaar in gesprek. Dit is maatwerk en zal plaatvinden middels een Wijziging.</li> </ul> <p>N.B. In het geval van ontbrekende informatie, mag Inschrijver ervan uitgaan dat het Object op die onderdelen waarop de ontbrekende informatie betrekking had moeten hebben, voldoet aan gestelde eisen.</p> <p><b>Consolidatieperiode</b> Nadat de Transitieperiode is afgerond (12 maanden na opdrachtverlening), dient het Areaal aan de gestelde eisen te voldoen of binnen de in de Transitieperiode gemaakte afspraken op het geëiste kwaliteitsniveau gebracht te worden. Gedurende de resterende contractduur dient het Areaal te blijven voldoen aan de eisen uit de Overeenkomst.</p> <p>In de Consolidatieperiode worden alle noodzakelijke activiteiten uitgevoerd ten einde de contractuele verplichtingen na te komen. Deze activiteiten worden uitgevoerd ten dienste van het handhaven van de in de Vraagspecificatie 1 (VS1) genoemde eisen en de in de Vraagspecificatie 2 (VS2) genoemde processen. De Opdrachtnemer moet binnen de gestelde randvoorwaarden naar eigen inzicht bepalen welke werkzaamheden, op welk tijdstip, door hem moeten worden verricht.</p> <p>Opdrachtgever kan delen van het Areaal tijdelijk onttrekken aan de onderhoudsverplichting van de Opdrachtnemer. De Opdrachtnemer wordt geacht zijn onderhoudswerkzaamheden zodanig in te richten dat in onderling overleg met de Opdrachtgever deze onttrekking van delen van het Areaal optimaal kan verlopen. Zie ook paragraaf 4.6 Investeringsprojecten en Bijlage 47 waar dit proces is toegelicht.</p>
--	--

<b>Contractuitvoering</b>	
Implementatie	<p>Type best practice: stappenplan Onderwerp: implementatie overeenkomst en dienstverlening, inrichting contract- en leveranciersmanagement Herkomt: geen specifieke sector Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b> Onderstaand zijn de te nemen stappen opgenomen om te komen tot de implementatie van de overeenkomst en dienstverlening:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Inrichting uitvoerings- en beheerorganisatie</li> <li>Implementatie afspraken overeenkomst</li> </ol>

	<p>3. Inrichting contractmanagementstrategie</p> <p>Stap 1 en 3 dienen al voorafgaand of tijdens de aanbesteding in gang te worden gezet en hoeven niet per se volgordelijk te worden uitgevoerd.</p> <p><i>Ad. 1 Inrichting uitvoerings- en beheerorganisatie</i> Zie best practice 'inrichting overlegstructuur' bij 0. Algemeen</p> <p><i>Ad. 2 Implementatie afspraken overeenkomst</i> Veelal maakt een implementatieplan als minimumeis of gunningscriterium onderdeel uit van de aanbesteding. Nadat DCO en opdrachtnemer operationele afspraken over dit plan hebben gemaakt, geldt het als een soort 'handboek soldaat' voor de implementatie van de overeenkomst. Daarnaast heeft de gecontracteerde dienstverlener mogelijk aan de hand van de gunningscriteria toezeggingen gedaan die hij gedurende de looptijd van de overeenkomst gestand dient te doen. Vergeet tijdens de implementatie dan ook niet om aandacht te besteden aan de concrete invulling van die toezeggingen.</p> <p><i>Ad 3.) Inrichting contractmanagementregime</i> Het bepalen welk contractmanagementregime van toepassing is op de te contracteren dienstverlener kan volgens een aantal stappen plaatsvinden:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Classificatie van de contracten. Het doel van deze eerste stap is om de mate van importantie van de contracten en leveranciers te bepalen, zodat een expliciete afweging wordt gemaakt over het gewenste type relatie tussen opdrachtgever en leverancier. Er kan onderscheid gemaakt worden in drie typen leveranciers:<ol style="list-style-type: none"><li>a. <i>Basisleveranciers</i> die vooral moeten leveren wat is afgesproken;</li><li>b. <i>Contractleveranciers</i> die kunnen bijdragen aan een efficiënte uitvoering van het primaire proces;</li><li>c. <i>Kernleveranciers</i> die grote invloed hebben op de kwaliteit van het primaire proces en het dienen van het publiek belang.</li></ol></li><li>2. Ontwikkeling van generieke contractmanagementstrategieën:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Bij de <i>basisleveranciers</i> ligt de focus op de prestatie. Het managen vindt plaats volgens het 'piepsysteem' (geen bericht is goed bericht). De aandacht is gericht op het verhelpen van verstoringen. Er geldt een ad hoc regime.</li><li>b. Bij de <i>contractleveranciers</i> ligt de focus op de prestatie en het proces. Er vindt structureel, maar laagfrequent overleg plaats. De aandacht is gericht op verbetermogelijkheden van het proces van samenwerking met en prestatie van de leverancier. Er geldt een beperkt regime</li><li>c. Bij de <i>kernleveranciers</i> ligt de focus op prestatie, proces én besturing (de relatie). Er vindt structureel hoogfrequent overleg plaats op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De aandacht is gericht op het opbouwen, onderhouden en afbouwen van relaties. Er geldt een volledig regime</li></ol></li></ol> <p>Conceptueel ziet dit er als volgt uit:</p>
--	--

		Kenmerken voor de basisagenda	Besturing	Proces	Prestatie
		<p><b>Ad hoc regime</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grootste deel van de leveranciers</li> <li>• Structureel <u>geén overleg</u>; overleg in beginsel zelfs <u>niet gewenst</u></li> <li>• Overleg komt voort uit een signaal dat er iets niet goed gaat ('piepsysteem')</li> <li>• Aandacht erop gericht <u>verstoringen te verhelpen</u>; zo snel mogelijk met zo min mogelijk tijdsinspanning</li> </ul>			☑
		<p><b>Beperkt regime</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreft <u>aanzienlijk deel</u> van de leveranciers</li> <li>• Structureel maar <u>laagfrequent overleg</u></li> <li>• Overleg op een <u>enkel niveau</u></li> <li>• Aandacht voor <u>verbetermogelijkheden</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor het proces van samenwerking</li> <li>• Voor de prestaties van de leveranciers</li> </ul> </li> </ul>		☑	☑
		<p><b>Volledig regime</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geldt voor <u>beperkt</u> aantal leveranciers</li> <li>• Structureel <u>hoogfrequent overleg</u></li> <li>• Overleg op meerdere <u>diverse niveaus</u></li> <li>• Aandacht voor opbouwen, onderhouden en afbouwen van <u>relaties</u></li> <li>• Hoe kunnen partijen <u>elkaar versterken</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatiemogelijkheden op product, dienst, proces</li> <li>• Verbeteren van sturing en informatievoorziening</li> </ul> </li> </ul>	☑	☑	☑

3. Ontwikkeling van contractmanagementstrategie per contract/leverancier. Het doel van deze stap is om de bij stap 2 geformuleerde generieke strategie per contract en leverancier te verbijzonderen.

Dit stappenplan is in de basis van toepassing als contractmanagement voor het gehele leveranciersbestand moet worden opgezet. Dat is hier niet aan de orde, het betreft een enkele leverancier. Dat neemt niet weg dat het nuttig is om in ieder geval stap 1 en stap 2 te volgen. Voor meer informatie over deze aanpak, zie: <https://www.slideshare.net/Significantnl/communicatiespend-deal-oktober-2016>.

Het doel van stap 3 is derhalve om een contractmanagementstrategie voor een specifieke dienstverlener te formuleren. Ten behoeve van deze best practice is het uitgangspunt dat een dienstverlener die iDiensten levert kan worden geclassificeerd als een *kernleverancier*. Immers, deze partij gaat een belangrijk deel van het primaire proces uitvoeren. Het bepalen van de bijbehorende strategie kan dan plaatsvinden volgens de aanpak zoals onderstaand weergegeven. Deze aanpak is afkomstig van een onderdeel van de Rijksoverheid en bedoeld om de contractmanagementstrategie ten behoeve van facilitaire dienstverleners uit te werken.

Bepalen contractmanagementstrategie kernleverancier

Voor aanvang van een contract bereid je het managen van een kernleverancier gedegen voor via de volgende stappen. Bij Kernleveranciers gebeurt dit volgens het 'volledige regime'.

De stappen die je daarbij achtereenvolgens neemt, zijn de volgende:

- Stap 1: Bepaal aandachtspunten en kenmerken voor de basisagenda
- Stap 2: Bepaal optionele toevoeging op basis van acht classificatie-criteria
- Stap 3: Bepaal toevoegingen op basis van gunningscriteria en kpi's uit de aanbesteding
- Stap 4: Informeer de leverancier

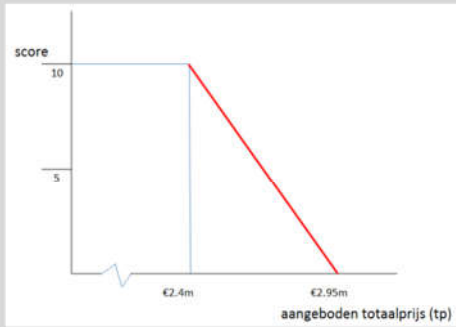
	<p><b>Stap 1: Bepaal aandachtspunten en kenmerken voor de basisagenda</b></p> <p>a. Beschrijf kernachtig <u>waarom</u> dit een Kernleverancier is (en stel eventueel je oordeel bij):</p> <p>i. Welke meerwaarde moet het actief managen van het contract opleveren?</p> <p>ii. Wat rechtvaardigt de investering in tijd en aandacht?</p> <p>➤ Wat zijn dus de doelen (innovatie product/dienst/proces, hele goede sturing, et cetera)?</p> <p>b. Voor zover nog niet gedaan, bepaal wie de stakeholders zijn van het betreffende contract, en bepaal wie van die stakeholders een actieve rol moeten hebben bij het managen van deze leverancier. Gebruik hiervoor een stakeholdermanagementmodel;</p> <p>c. Bespreek met de stakeholders welke bijdragen zij, op basis van de verantwoordelijkheden in het CLM model, moeten leveren aan het goed managen van deze Kernleverancier. Maak hierbij onderscheid tussen:</p> <p>i. Inhoudelijke bijdragen, veelal door gebruikers en (gedelegeerd) opdrachtgevers;</p> <p>ii. Politieke bijdragen (gezonde druk creëren), veelal opdrachtgevers of hoger;</p> <p>d. Maak een agenda op hoofdlijnen met als indicatie voor de frequentie:</p> <p>i. Operationeel overleg: 12 keer per jaar</p> <p>ii. Tactisch overleg: 4 keer per jaar</p> <p>iii. Strategisch overleg: 3 keer per jaar</p> <p>Betrek bij de overleggen ook de inhoudelijk en politiek stakeholder(s), op basis van de uitkomsten van de RASCI-tabel .</p> <p><b>Stap 2: Bepaal optionele toevoeging op basis van de acht classificatie-criteria</b></p> <p>Ga na of er bij de classificatie van betreffende Kernleverancier hoge scores zijn toegekend voor bepaalde criteria. Indien criteria een hoge scores hebben gekregen, overweeg dan of er aanvullende acties ondernomen moeten worden, met in het achterhoofd het gegeven dat het een Kernleverancier betreft. Aanvullende acties zijn geen must, maar moeten passen bij het type leverancier en (het belang van en de score op) de classificatie-criteria. Hieronder volgt een overzicht van de acht criteria, met bijbehorende vragen die beantwoord kunnen worden.</p> <p><b>1. Risico van toelevering:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal of (het belang van en de score op) het classificatie-criterium aanleiding geeft tot aanvullende acties;</li> <li>• Inventariseer wat goede indicatoren kunnen zijn dat de continuïteit van de toelevering in gevaar komt;</li> <li>• Bespreek die indicatoren met de betreffende Kernleverancier, vraag hem om eventuele alternatieven;</li> <li>• Bepaal welke indicatoren je gaat gebruiken en stem deze met de Kernleverancier af en bespreek welke bijdragen je van hem verwacht;</li> <li>• Bepaal voor de betreffende Kernleverancier of je een fall back scenario moet hebben en zo ja, hoe dat scenario eruit moet zien;</li> <li>• Leg de uitkomsten vast en vul de basisagenda hiermee aan.</li> </ul> <p><b>2. Omvang van kosten:</b></p> <p>Is er bij de classificatie zowel een hoge score gegeven bij 'omvang van kosten' en 'mogelijkheid tot bijdrage kostenreductie' besteed dan aandacht aan opties voor kostenreductie (criterium 5).</p> <p><b>3. Omvang van leverancier:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal of (het belang van en de score op) het classificatie-criterium aanleiding geeft tot aanvullende acties;</li> <li>• Vraag aan de Kernleverancier welke zaken voor hem belangrijk zijn om het werken voor en met XXX zo aantrekkelijk mogelijk te maken en vraag om suggesties hoe XXX dat volgens deze Kernleverancier kan doen. Beleg eventueel een bijeenkomst om met behulp van lean management de processen in kaart te brengen en die te vereenvoudigen;</li> <li>• Bekijk of en zo ja welke mogelijkheden er zijn om van XXX een aantrekkelijke opdrachtgever te maken en kijk dan vooral ook naar mogelijkheden buiten de contracten;</li> <li>• Bepaal welke maatregelen je door gaat voeren en voer die vervolgens ook door;</li> <li>• Leg uitkomsten waar je op terug moet komen vast en voeg die toe aan de basisagenda.</li> </ul> <p><b>4. Politiek belang:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal of (het belang van en de score op) het classificatie-criterium aanleiding geeft tot aanvullende acties;</li> <li>• Inventariseer wat goede indicatoren kunnen zijn om vast te stellen dat er sprake is een politiek belang, oftewel van het optreden van een (afbreuk)risico;</li> <li>• Bespreek die indicatoren met de betreffende Kernleverancier en bespreek welke bijdrage je van hem verwacht om te voorkomen dat het</li> </ul>
--	--

	<p>(afbreuk)risico optreedt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leg de uitkomsten vast en vul de basisagenda hiermee aan.</li> </ul> <p><b>5. Mogelijkheid tot bijdrage kostenreductie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal of (het belang van en de score op) het classificatie-criterium aanleiding geeft tot aanvullende acties;</li> <li>• Vraag aan de betreffende Kernleverancier welke maatregelen (al dan niet van XXX) op welke wijze kunnen bijdragen aan kostenreductie;</li> <li>• Bepaal welke maatregelen je door gaat voeren en voer die vervolgens ook door;</li> <li>• Leg uitkomsten waar je op terug moet komen vast en voeg die toe aan de basisagenda.</li> </ul> <p><b>6. Impact op maatschappij:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal of (het belang van en de score op) het classificatie-criterium aanleiding geeft tot aanvullende acties;</li> <li>• Inventariseer welke maatregelen op welke wijze kunnen bijdragen aan impact op maatschappij en vraag de betreffende Contractleverancier naar welke mogelijkheden hij ziet;</li> <li>• Bepaal welke maatregelen je door gaat voeren en voer die vervolgens ook door;</li> <li>• Leg uitkomsten vast en vul de basisagenda hiermee aan.</li> </ul> <p><b>7. Het effect op klantbeleving binnen de organisatie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal of (het belang van en de score op) het classificatie-criterium aanleiding geeft tot aanvullende acties;</li> <li>• Ga na welke klantmanager verantwoordelijk is voor betreffende Kernleverancier en verifieer of de klantmanager op de hoogte is van de classificatie;</li> <li>• Bespreek met klantmanager of er periodiek een KTO in het contract is ingeregeld en hoe de interne klant betrokken wordt</li> <li>• Vraag de betreffende Kernleverancier naar welke mogelijkheden hij ziet voor een optimale klantbeleving;</li> <li>• Bepaal welke maatregelen je door gaat voeren en voer die vervolgens ook door;</li> <li>• Leg de uitkomsten vast en vul de basisagenda hiermee aan.</li> </ul> <p><b>8. Dynamiek van de markt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaal of (het belang van en de score op) het classificatie-criterium aanleiding geeft tot aanvullende acties;</li> <li>• Stem met de inkoper, klantmanager en categoriemanager af wie welk type ontwikkelingen in de markt volgt;</li> <li>• Zorg dat de dynamiek van de markt een vast item is tijdens het tactisch overleg met de betreffende Kernleverancier;</li> <li>• Leg rolverdeling vast en voeg die toe aan de basisagenda.</li> </ul> <p><b>Stap 3: Bepaal toevoegingen op basis van gunningscriteria en kpi's uit de aanbesteding</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kijk in de aanbestedingsdocumenten welke gunningscriteria en kpi's XXX heeft toegepast;</li> <li>b. Bepaal welke gunningscriteria je aandacht gaat geven:             <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Bepaal welke gunningscriteria je naar verwachting aandacht moet geven om te zorgen dat de leverancier ze waar maakt;</li> <li>ii. Maak samen met de leverancier een inschatting op welke wijze je die aandacht het beste kunt geven;</li> </ol> </li> <li>c. Bepaal van de kpi's en overige gunningscriteria hoe vaak je toetst of de leverancier ze waarmaakt;</li> <li>d. Leg de uitkomsten vast en vul de basisagenda hiermee aan.</li> </ol> <p><b>Stap 4: Informeer de leverancier</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Informeer de leverancier erover dat XXX hem als Kernleverancier ziet en wat dit inhoudt en voor hem betekent. Leg hem ook uit hoe het CLM model van XXX eruit ziet en dat op hoofdlijn betekent dat niet alle leveranciers dezelfde aandacht krijgen, maar dat XXX daarin differentiatie toepast;</li> <li>b. Vraag hem of hij zich kan vinden in deze typering en of hij begrijpt wat dit dus betekent in het vervolg van de contractrelatie.</li> <li>c. Geef aan dat deze typering niet per definitie vast staat en in de loop der tijd ook kan veranderen. De hoeveelheid aandacht die XXX wenst te besteden aan het managen van de contractrelatie kan dus veranderen over tijd. Eventuele wijzigingen daarin vinden in samenspraak met de leverancier plaats.</li> <li>d. Spreek samen door wat je van elkaar verwacht tijdens de samenwerkingsperiode en geef aan wat de ander van jou mag verwachten. Leg deze afspraken vast in een SLA en laat deze door beide partijen ondertekenen.</li> </ol>
Uitvoering	-
Exit	-



## 6. Exploitatievergoeding versus eenmalige investering

Aanbesteding													
Aandachtspunten en suggesties													
Geschiktheidseisen en selectiecriteria													
Gunningscriteria	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld gunningscriterium  Onderwerp: Gunningscriterium prijs  Herkomst: GWW-sector  Bron: Aanbesteding Uitvoerende taken onderhoud openbare ruimte ten behoeve van de Gemeente Epe  Relevante iDienst: 1, 2, 3 en 4</p> <p><b>Best practice</b>  Inschrijvers dienen een prijs aan te bieden voor alle werkzaamheden in het kader van de Opdracht. In deze inschrijfsom dienen alle taken, services en activiteiten begrepen te zijn zoals beschreven in de Vraagspecificatie en de taken, services en activiteiten die een Inschrijver aanbiedt in het kader van de Gunningscriteria.</p> <p>Hiernaast dienen Inschrijvers een prijs aan te bieden voor de kosten van het Sociaal plan. Aangezien het Sociaal Plan nog niet definitief is vastgesteld, wordt de Inschrijving beperkt tot een prijsopgave voor de netto-netto garantie in het eerste jaar. Dit zijn de extra kosten die Opdrachtnemer in het eerste jaar maakt om het netto salaris van de overgenomen medewerkers te kunnen garanderen. De omvang van deze salarissuppletie is afhankelijk van de inschaling van de overgenomen medewerkers en het verschil in arbeidsvoorwaarden.</p> <p>Voor beide onderdelen heeft Opdrachtgever een minimum en een maximum prijs vastgesteld.</p> <p><i>Inschrijfsom</i>  Inschrijvers dienen in dit verband Standaardformulier D: Inschrijfsom en prijsopgave Sociaal plan in te vullen. De open begroting stelt Opdrachtgever in staat om te beoordelen of de door de Inschrijver voor de verschillende werkzaamheden opgegeven (sub)totalen corresponderen met de door de Inschrijver werkelijk voorziene inzet en te maken kosten. Daarnaast biedt de open begroting een aanknopingspunt om in geval van substantiële veranderingen van het areaal de prijsafspraken hier op aan te passen. Een niet-inzichtelijke en niet-reële onderbouwing kan aanleiding zijn om de Inschrijving terzijde te leggen.</p> <p>Opdrachtgever heeft voor de Opdracht, dat wil zeggen de kosten voor de werkzaamheden een maximaal budget beschikbaar van € 2.750.000,- exclusief btw per jaar. Het aangeboden bedrag mag de grens van € 2.400.000,- exclusief btw per jaar niet onderschrijden. Het door de Inschrijvers aan te bieden bedrag mag niet buiten de bandbreedte van de genoemde bedragen liggen, een Inschrijving met een inschrijfsom buiten deze bandbreedte wordt terzijde gelegd.</p> <p><i>Prijsopgave Sociaal plan</i>  Opdrachtgever heeft voor de dekking van de kosten voor het Sociaal plan een maximaal budget beschikbaar van € 200.000,- exclusief btw voor het eerste jaar. De prijsopgave van Inschrijvers om de netto-netto garantie in het eerste jaar te kunnen effectueren mag deze grens niet overschrijden. Een Inschrijving met een prijs buiten deze bandbreedte wordt terzijde gelegd.</p> <p>Schematisch:</p> <table border="1" data-bbox="958 1273 1644 1369"> <thead> <tr> <th>Sg6 Prijs</th> <th>Minimaal</th> <th>Maximaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prijs Uitvoerende taken onderhoud (inschrijfsom jaar 1)</td> <td>€ 2.400.000,-</td> <td>€ 2.750.000,-</td> </tr> <tr> <td>Prijs Sociaal plan (netto-netto garantie in jaar 1)</td> <td>€ 0,-</td> <td>€ 200.000,-</td> </tr> <tr> <td>Aangeboden totaalprijs ('tp')</td> <td>€ 2.400.000,-</td> <td>€ 2.950.000,-</td> </tr> </tbody> </table>	Sg6 Prijs	Minimaal	Maximaal	Prijs Uitvoerende taken onderhoud (inschrijfsom jaar 1)	€ 2.400.000,-	€ 2.750.000,-	Prijs Sociaal plan (netto-netto garantie in jaar 1)	€ 0,-	€ 200.000,-	Aangeboden totaalprijs ('tp')	€ 2.400.000,-	€ 2.950.000,-
Sg6 Prijs	Minimaal	Maximaal											
Prijs Uitvoerende taken onderhoud (inschrijfsom jaar 1)	€ 2.400.000,-	€ 2.750.000,-											
Prijs Sociaal plan (netto-netto garantie in jaar 1)	€ 0,-	€ 200.000,-											
Aangeboden totaalprijs ('tp')	€ 2.400.000,-	€ 2.950.000,-											

	<p><b>Beoordelingskader Sg6</b></p> <p>Een aangeboden totaalprijs leidt tot een score op het gunningscriterium Sg6 aan de hand van de onderstaande grafiek en formule:</p>  <p>De score wordt als volgt berekend:  <math display="block">\text{Score Sg6} = ((tp - 2,95) / (2,4 - 2,95)) * 10</math>         (waarbij <math>tp \geq \text{€}2.4\text{m}</math> en <math>tp \leq \text{€}2,95\text{m}</math>)</p> <p>(m = miljoen. In de formule wordt gerekend met bijv. het getal 2,95, niet 2.950.000)</p>
<p>Contractbepalingen en technische specificaties</p>	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld contractbepaling              Onderwerp: Contractbepaling prijs en afrekening              Herkomst: GWW-sector              Bron: Gebiedscontract Gooi en Vechtstreek Basisovereenkomst provincie Noord-Holland              Relevante iDienst: 1, 2, 3 en 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Met inachtneming van het bepaalde in §3 lid 9 UAV-GC 2005, betaalt de Opdrachtgever voor de realisatie van het Werk aan de Opdrachtnemer een totaalbedrag aan vaste kosten van &lt;bedrag&gt;. EURO exclusief BTW, zegge &lt;bedrag in woorden&gt;. EURO. Het voorgaande bedrag is opgebouwd uit de componenten overeenkomstig de Inschrijvingsstaat. Het totaalbedrag voor het meerjarig, integraal Onderhoud wordt verdeeld in maandelijkse betalingen die deels variabel zijn, conform de Inschrijvingsstaat en Annex XII. Variabele betalingen betreffen de stelposten conform Annex VIII. De bedragen voor de Combinatieprojecten worden betaald bij uitvoering en met afronding van het Combinatieproject, conform de Inschrijvingsstaat en Annex XII.</li> <li>Voor toekomstige Investeringsprojecten kan de Opdrachtnemer binnen de kaders van aanbestedingsregels als “preferred supplier” worden geselecteerd. Opdrachtgever kan middels een Wijziging aan deze Overeenkomst het Investeringsproject opdragen aan Opdrachtnemer. Opdrachtgever is hiertoe geenszins verplicht.</li> </ul> <p>De Inschrijvingsstaat, Annex XII en VIII zijn als bijlage C bij deze best practices opgenomen.</p>

## 7. Dienstverlener als ketenpartner

<b>Aanbesteding</b>	
Aandachtspunten en suggesties	
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	
Gunningscriteria	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld gunningscriterium  Onderwerp: wijze van uitvoeren van de Opdracht  Herkomst: GWW-sector  Bron: Europese aanbesteding Beheer en onderhoud van de openbare ruimte in de regio Vallei en Veluwe van de Provincie Gelderland  Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b></p> <p><i>Inleiding en doelstelling Opdrachtgever</i>  Ten aanzien van het uitvoeren van de Opdracht, streeft Opdrachtgever naar het bereiken en behouden van een goed werkende staat van het wegennet. Opdrachtnemer speelt hierin een belangrijke rol door het uitvoeren van (gespecificeerde) onderhoudswerkzaamheden en door de Opdrachtgever waar mogelijk te ontzorgen door haar ogen en oren in de openbare ruimte te zijn. Daartoe draagt Opdrachtnemer onder andere zorg voor de juiste communicatie, informatie en evaluatie om Opdrachtgever en de omgeving tijdig, helder en accuraat te informeren over de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Opdrachtnemer is een belangrijke spil door actief en weloverwogen met verbeteruggesties te komen.</p> <p><i>Door Deelnemer aan te leveren informatie</i>  Uw prestatie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Handhaven bestaande functionaliteiten;</li> <li>II. Waarborgen publiek gericht handelen;</li> <li>III. Optreden als goed huisvader.</li> </ol> <p>Deelnemer wordt gevraagd om voor bovengenoemde prestaties de volgende elementen uit te werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering</li> <li>• Beheersing</li> </ul> <p>Bij het beschrijven van de uitvoering en de beheersing dient Deelnemer onderscheid te maken naar de verschillende onderdelen van de prestatie, zoals hierboven benoemd (onderdelen I, II en III). Daar waar relevant geeft Deelnemer de samenhang aan tussen de afzonderlijke onderdelen van de prestatie.</p> <p><i>Uitvoering:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Deelnemer wordt gevraagd te beschrijven hoe hij de bovengenoemde prestatie gaat leveren. Daartoe vraagt Opdrachtgever aan Deelnemer om zo concreet mogelijk aan te geven welke maatregelen hij gaat nemen (<u>wat</u>), wanneer of met welke frequentie hij deze maatregelen neemt (<u>planning</u>) en waarom deze maatregelen effectief zullen zijn (<u>resultaat</u>). Dit binnen de kaders zoals gesteld in deel 2 van de Vraagspecificatie.</li> <li>II. Tevens vraagt Opdrachtgever aan Deelnemer om, daar waar mogelijk en relevant, <u>bewijzen</u> te overleggen waarmee hij het verder aannemelijk maakt dat de door hem aangeboden maatregelen daadwerkelijk zullen bijdragen aan het realiseren van de prestatie (bijvoorbeeld door aan te geven welke resultaten Deelnemer met soortgelijke maatregelen heeft bereikt in andere opdrachten of door onderzoeksresultaten te overleggen).</li> </ol> <p><i>Beheersing:</i>  Opdrachtgever vraagt Deelnemer te beschrijven op welke wijze hij de uitvoering van de te leveren prestatie gaat beheersen. Hierbij komen minimaal de volgende onderdelen aan bod:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Risico's: De belangrijkste risico's die Deelnemer ziet met betrekking tot de door hem aangeboden werkwijze. Beschrijf de beheersmaatregelen die Deelnemer neemt voor de aangedragen risico's.</li> <li>II. Prestatie-indicatoren: De belangrijkste prestatie-indicatoren die Deelnemer ziet om de effecten van de door hem aangeboden werkwijze meetbaar en</li> </ol>

	<p>inzichtelijk te maken.                  III. Verantwoording: De wijze waarop Deelnemer periodiek rapporteert aan Opdrachtgever met betrekking tot de gevraagde prestatie.</p>
<p>Contractbepalingen en technische specificaties</p>	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld contractbepaling                  Onderwerp: dienstverlener als ketenpartner                  Herkomst: GWW-sector                  Bron: Het meerjarig in stand houden van, monitoren van en informeren over de toestand van het Areaal VODK (Vast Onderhoud DVM-Keten), met upgradewerkzaamheden, in het beheergebied van Rijkswaterstaat Verkeerscentrale Noordwest Nederland.                  Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b></p> <p><i>Uitgangspunten van de Overeenkomst – Geest van de Overeenkomst</i>                  De Overeenkomst heeft betrekking op het meerjarig in stand houden van, het monitoren van en informeren over (de toestand van) het Functioneren en Presteren van het Areaal. Van de Opdrachtnemer wordt verwacht dat de functionaliteit en prestaties van het Areaal in stand worden gehouden en, indien overeengekomen, worden verbeterd. Van de Opdrachtnemer wordt tevens verwacht dat hij de hiervoor benodigde Werkzaamheden identificeert, optimaliseert en uitvoert en de resultaten hiervan verifieert, analyseert en verbetert.</p> <p>In het kader van de Overeenkomst wordt van de Opdrachtnemer ook verwacht dat hij zijn Werkzaamheden verricht zodanig dat deze maximaal bijdragen aan de missie en de doelstellingen van de Opdrachtgever, onder andere door:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zichtbaar invulling te geven aan goed huisvaderschap bij het identificeren en verrichten van zijn Werkzaamheden en zo nodig in overeenstemming met de Opdrachtgever Verbeter- en/of Investeringsvoorstellen te doen, gedurende de uitvoering van de Overeenkomst;</li> <li>2. publieksgericht te werken waarbij de veiligheid, de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de functies en het Functioneren en Presteren van het Areaal zo groot mogelijk zijn;</li> <li>3. met zijn taakinfilling een verbreding te bewerkstelligen door het uitvoeren van Onderhoudswerkzaamheden uit te breiden met onderhoudsmanagement en risicomangement ten behoeve van duurzaamheid en lifecycle beheer ten aanzien van kosten en Functioneren en Presteren van het Areaal;</li> <li>4. de voor het beheersen van het Functioneren en Presteren van het Areaal benodigde gegevens actueel te houden en zo nodig te verbeteren, zodanig dat zowel Opdrachtnemer als Opdrachtgever beschikken over een, met gegevens onderbouwd, actueel, betrouwbaar en bruikbaar overzicht van de toestand van het Areaal;</li> <li>5. de Opdrachtgever gegevens beschikbaar te stellen en te informeren over (de ontwikkeling van) de toestand van het Areaal, zodat de Opdrachtgever op een beheerste wijze het Functioneren en Presteren van het Areaal kan managen, de onderhoudsstrategieën kan actualiseren, de hieruit voortkomende benodigde investeringen (Activiteiten) kan (laten) bepalen en de planning van al geprognosticeerde investeringen kan (laten) bijstellen.</li> </ol>

## **8. Koppelvlakken tussen meerdere beheergebieden en domeinen**

Voor deze karakteristiek zijn geen best practices geselecteerd.

## 9. Koppelvlak tussen iCentrale en 'aan te sturen' assets of areaal

<b>Aanbesteding</b>	
Aandachtspunten en suggesties	<p>Type best practice: tip                      Onderwerp: koppelvlak tussen iCentrale en 'aan te sturen' assets/areaal                      Herkomst: geen specifieke sector                      Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Tip</b>                      Om systemen en processen van marktpartijen naadloos aan te kunnen laten sluiten op de reeds aanwezige omgeving is volledige, actuele en gedetailleerde data van die omgeving cruciaal. In dat kader de volgende tips:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begin tijdig met het inventariseren van aanwezige informatie en zorg dat die beschikbaar is voor marktpartijen</li> <li>• Zorg dat marktpartijen voldoende tijd hebben om die informatie te bestuderen en nader onderzoek te verrichten naar de koppelbaarheid met eigen systemen en processen.</li> <li>• Overweeg een schouw van assets en/of areaal als onderdeel van de aanbestedingsprocedure, zodat marktpartijen (de conditie van) systemen en processen feitelijk kunnen waarnemen</li> <li>• Indien informatie van assets/areaal een vertrouwelijk karakter heeft en niet verspreid kan worden, overweeg dan een mogelijkheid te creëren om documenten op locatie van opdrachtgever in te zien (eventueel na ondertekening van een geheimhoudingsverklaring).</li> </ul>
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	
<b>Gunningscriteria</b>	
Contractbepalingen en technische specificaties	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld                      Onderwerp: Technische specificatie                      Herkomst: ICT                      Bron: Europese Aanbesteding Mammografen t.b.v. het bevolkingsonderzoek naar borstkanker in Nederland                      Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Voorbeeldtekst</b>                      Levering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levering van een mammograaf.</li> <li>• De mammografen dienen bruikbaar te zijn in een complexe omgeving van verschillende systemen en processen. De omgeving is beschreven in [...] en bevat gedetailleerde tekeningen en technische specificaties van genoemde omgeving [omwille van de vertrouwelijkheid is de beschrijving van de omgeving achterwege gelaten].</li> </ul> <p>Naast de leveringen worden de volgende Diensten afgenomen:                      Projectmatige diensten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van een Typekeuring,</li> <li>• Concretiseren van het concept service level agreement (SLA) inclusief een Dossier Afspraken en Procedures (DAP) en het inrichten van de bijbehorende beheerorganisatie.</li> <li>• Nadere concretisering en afstemming van de levering. De afstemming zal plaatsvinden met Opdrachtgever en andere partijen in de keten.</li> <li>• Meewerken aan een ketentest, waar de samenwerking met het huidige informatie- en workflowsysteem en het huidige image management systeem wordt getoetst.</li> <li>• Installatie en validatie van X mammografen.</li> </ul> <p><b>Technische specificaties</b></p>

	<p>De gespecificeerde werking van de aangeboden mammografen is bewezen geschikt voor de beoogde toepassing in het huidige systeem. Denk hierbij aan effecten welke kenmerkend zijn voor de behuizing, zoals: temperatuur, temperatuurfluctuaties, luchtvochtigheid, trillingen, e.d..</p> <p>Ga hierbij uit van de omstandigheden die gelden voor de mobiele screeningseenheid XXX:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Een klimaatcontrole systeem volgens XYZ</li><li>b. De constructie is zodanig dat trillingen maximaal ..G (x-yHz) bedragen, gemeten op de bevestigingspunten van het systeem aan de vloer.</li><li>c. De constructie is zodanig dat schokken maximaal ..G bedragen, gemeten op de bevestigingspunten van het systeem aan de vloer.</li></ul> <p>Het aangeboden systeem past in de ruimte zoals gespecificeerd in de aangeleverde tekeningen van Bijlagen X en Y. Om dit aan te tonen levert de Deelnemer een opstellingsvoorstel aan, getekend in de onderzoeksruimte van de aangeleverde tekening van plattegrond van XYZ. De plattegrond is bijgevoegd bij dit Programma van Eisen als Bijlage X. De afmetingen en positie van de fundatieplaten, onder het statief en het acquisitiestation, zijn aangegeven in de plattegrond van Bijlage Y. De netto plafondhoogte, zijnde de afstand van de vloer tot het afwerkingsplafond, is Xcm en Ycm. In het middengedeelte van de ruimte is deze Zcm. Sluit een pre-installatiemanual bij van het aangeboden systeem voor plaatsing in de eenheid.</p> <p>Opdrachtnemer garandeert dat koppelingen zoals beschreven in XYZ zonder extra kosten blijven functioneren na het doorvoeren van updates en andere wijzigingen aan de apparatuur die geleverd en uitgevoerd zijn door Opdrachtnemer.</p>
--	--

## 10. Aanbesteden van integrale multidisciplinaire dienstverlening

Aanbesteding													
Aandachtspunten en suggesties													
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld geschiktheidseis en selectie criterium                      Onderwerp: ervaring met soortgelijke opdrachten                      Herkomst: GWW-sector                      Bron: Europese aanbesteding Beheer en onderhoud van de openbare ruimte in de regio Vallei en Veluwe van de Provincie Gelderland                      Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b></p> <p><i>Geschiktheidseis: Ervaring Gegadigde</i>                      Opdrachtgever eist dat Gegadigde kan aantonen dat hij ervaring heeft met Groen onderhoud <u>ó</u>f met Grijs onderhoud.                      Voor Groen onderhoud dient de Gegadigde te beschikken over de volgende competenties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (1) Onderhoud gazons en ruw gras, en</li> <li>• (2) Onderhoud heesters, hagen en bosplantsoen, en</li> <li>• (3) Onderhoud bomen.</li> </ul> <p>Voor Grijs onderhoud dient de Gegadigde te beschikken over de volgende competenties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (4) Onderhoud bermen, en</li> <li>• (5) Onderhoud wegen, en</li> <li>• (6) Onderhoud objecten, voorzieningen en kunstwerken.</li> </ul> <p>Gegadigde dient dit aan te tonen aan de hand van referenties en wel maximaal één referentie per competentie. Voor het aantonen van ervaring met Groen onderhoud mogen dus maximaal 3 referenties ingediend worden. Hetzelfde geldt voor Grijs onderhoud. Gegadigde mag met één referentie meerdere van de gevraagde competenties aantonen. Met het oog op Selectie criterium S1.2 (Ervaring met integrale opdrachten) strekt dit tot aanbeveling.</p> <p><i>Selectie criterium: Ervaring met integrale opdrachten</i>                      Opdrachtgever waardeert dat Gegadigde ervaring heeft met integrale opdrachten. Onder integrale opdrachten wordt hier verstaan opdrachten waarin Gegadigde meerdere van de gevraagde competenties in één opdracht gecombineerd heeft uitgevoerd.</p> <p>Gegadigden scoren op dit Selectie criterium aan de hand van de onder 'Ervaring Gegadigde' aangerekte geldige referentieopdrachten. Ten behoeve van criterium worden geen aparte referentieopdrachten aangerekent. In onderstaande tabel is de wijze van beoordelen opgenomen:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Mate van ervaring met integrale opdrachten</th> <th style="text-align: center;">Aantal punten</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 2 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 3 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 4 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 5 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht minimaal 6 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond</td> <td style="text-align: center;">10</td> </tr> </tbody> </table>	Mate van ervaring met integrale opdrachten	Aantal punten	Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 2 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	2	Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 3 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	4	Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 4 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	6	Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 5 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	8	Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht minimaal 6 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	10
Mate van ervaring met integrale opdrachten	Aantal punten												
Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 2 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	2												
Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 3 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	4												
Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 4 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	6												
Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht 5 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	8												
Gegadigde heeft met één geldige referentieopdracht minimaal 6 van de gevraagde competenties gecombineerd aangetoond	10												
Gunningscriteria													
Contractbepalingen en technische specificaties													



## 11. Voorkomen vendor lock-in

Aanbesteding	
Aandachtspunten en suggesties	
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	
Gunningscriteria	
Contractbepalingen en technische specificaties	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld contractbepaling  Onderwerp: exitprocedure  Herkomst: ICT-sector  Bron: Europese aanbesteding PSA/HRM-systeem ten behoeve van Stichting Lucas Onderwijs  Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b>  <i>Exitbepaling</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indien de Overeenkomst om welke reden dan ook (tussentijds) eindigt, zal Contractant op eerste verzoek van Opdrachtgever zonder additionele kosten datgene doen, dat redelijkerwijs noodzakelijk is om zorg te dragen dat een eventuele nieuwe leverancier dan wel Opdrachtgever zelf de Diensten kan overnemen en/of soortgelijke Diensten kan leveren. In het bijzonder zal Contractant: <ul style="list-style-type: none"> <li>• het Exitplan uitvoeren;</li> <li>• voldoende ter zaken kundige personeel beschikbaar stellen;</li> <li>• informatie beschikbaar stellen die noodzakelijk is voor een succesvolle Exit;</li> <li>• ervoor zorgdragen dat contracten met derde partijen die noodzakelijk zijn voor de continuïteit van de Diensten kunnen worden overgedragen aan Opdrachtgever of een door haar aan te wijzen derde;</li> <li>• tijdens de Exit het overeengekomen niveau van dienstverlening behouden en de Diensten blijven uitvoeren zoals overeengekomen in Overeenkomst en Appendices;</li> <li>• mondeling en schriftelijke vragen van Opdrachtgever of van bij de Exit betrokken derden beantwoorden;</li> <li>• voldoen aan het volgende: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ op verzoek van Opdrachtgever of bij het beëindigen van de Overeenkomst om welke reden dan ook, zal Contractant ervoor zorgdragen dat naar keuze van Opdrachtgever: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de Gegevens, waaronder maar niet beperkt tot persoonsgegevens, zonder additionele kosten aan Opdrachtgever of een opvolgend dienstverlener ter beschikking worden gesteld. Contractant draagt ervoor zorg dat er geen sprake is van verlies van functionaliteit bij de overdracht van de Gegevens aan Opdrachtgever of een opvolgende dienstverlener. Hieronder worden uitdrukkelijk ook de historische gegevens zoals verwerkt door het Systeem begrepen; en/of</li> <li>▪ alle hem ter beschikking gestelde Gegevens worden vernietigd volgens erkende vernietigingsstandaarden en de vernietiging schriftelijk wordt bevestigd aan Opdrachtgever.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2. Op eerste verzoek van Opdrachtgever stelt Contractant een Exitplan op dat zij binnen drie maanden na genoemd verzoek ter Acceptatie aan Opdrachtgever aanbiedt. Het Exitplan wordt bijgevoegd als Appendix en dient ten minste de onderwerpen te bevatten zoals genoemd in bepaling 1. Contractant staat er voor in dat het Exitplan bij voortduring actueel wordt gehouden en zal het Exitplan periodiek, maar in ieder geval jaarlijks, ter goedkeuring aan Opdrachtgever voorleggen.</li> <li>3. Gelet op de belangen van Opdrachtgever bij tijdige en correcte uitvoering van de Exitwerkzaamheden door Contractant, komt aan Contractant niet het recht toe haar verplichtingen op te schorten.</li> </ol>

## 12. Innovatie- en transitiemogelijkheid

<b>Aanbesteding</b>	
Aandachtspunten en suggesties	
Geschiktheidseisen en selectiecriteria	
Gunningscriteria	
Contractbepalingen en technische specificaties	<p>Type best practice: tekstvoorbeeld technische specificatie                      Onderwerp: innovatie                      Herkomst: ICT                      Bron: <a href="http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100609094113/http://www.ogc.gov.uk/what_is_ogc_gateway_review.asp">http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100609094113/http://www.ogc.gov.uk/what_is_ogc_gateway_review.asp</a>                      Relevante iDienst: [check]</p> <p><b>Best practice</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The Contractor shall have an ongoing obligation throughout the Term to identify new or potential improvements to the Services in accordance with this clause and schedule 2.5 (Continuous Improvement, [bijgevoegd als bijlage D bij deze best practices]). As part of this obligation the Contractor shall identify and report to [...]’s Management Board every six (6) months in the first Contract Year and annually for the remainder of the Term on:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. the emergence of new and evolving relevant technologies which could improve the Services, and those technological advances potentially available to the Contractor and [...] which the parties may wish to adopt; and/or</li> <li>1.2. new or potential improvements to the Services including the quality, responsiveness, procedures, benchmarking methods, likely performance mechanisms and customer support services in relation to the Services; and/or</li> <li>1.3. new or potential improvements to the interfaces or integration of the Services with other services provided by third parties or [...] which might result in efficiency or productivity gains or in reduction of operational risk; and/or</li> <li>1.4. changes in business processes and ways of working that would enable the Services to be delivered at lower costs and/or at greater benefits to [...]; and/or</li> <li>1.5. changes to the operational environment, business processes and ways of working that would enable reductions in the total energy consumed annually in the delivery of Services.</li> </ol> </li> <li>2. The Contractor shall ensure that the information that it provides to [...] shall be sufficient for [...] to decide whether any improvement should be implemented. The Contractor shall provide any further information that [...] requests.</li> <li>3. [...] shall at all times be responsible for determining its own strategy. [...] may notify the Contractor of any changes to [...]’s strategy and request the Contractor to consider, review and respond to that strategy. If, in the Contractor’s opinion, any notified change to [...] strategy would impact upon the provision of the Services, the Contractor shall refer the matter to the Management Board.</li> <li>4. If [...] wishes to incorporate any improvement identified by the Contractor [...] shall send the Contractor a Change Request and the parties shall:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. develop a plan for the implementation of the improvement within twenty (20) Working Days of [...]’s Change Request for the approval of [...];</li> <li>4.2. implement the improvement in accordance with the provisions of an implementation plan approved by [...]; and</li> <li>4.3. submit the improvements to testing in accordance with the provisions of clause 4 (Testing).</li> </ol> </li> </ol>

<b>Contractuitvoering</b>	
Implementatie	
Uitvoering	<p>Type best practice: tip                      Onderwerp: wijziging reikwijdte opdracht                      Herkomst: Aanbestedingsrecht                      Bron: <a href="https://www.piano.nl/regelgeving/jurisprudentie/jurisprudentieoverzicht/type-opdracht/wezenlijke-wijziging">https://www.piano.nl/regelgeving/jurisprudentie/jurisprudentieoverzicht/type-opdracht/wezenlijke-wijziging</a>                      Relevante iDienst: 1,2, 3 en 4</p>

	<p><b>Best practice</b>  Het doorvoeren van een innovatie of het toepassen van een transitie kan ertoe leiden dat de reikwijdte van een opdracht wijzigt. De Aanbestedingswet 2012 biedt voor het doorvoeren van wijzigingen zowel tijdens een aanbesteding als de contractuitvoering beperkte ruimte voor.</p> <p>Dit betekent dat innovatie- of transitievoorstellen te allen tijde tegen het leerstuk van de wezenlijke wijziging dienen te worden gehouden. PIANOo geeft aan de hand van relevante en actuele jurisprudentie adviezen voor het rechtmatig doorvoeren van wijzigingen. Hieruit blijkt onder meer dat de voorzienbaarheid van wijzigingen hierbij cruciaal is. Besteed derhalve in aanbestedingsdocumenten en contractstukken aandacht aan de onderwerpen innovatie en transitie en maak die zo concreet als mogelijk, bijvoorbeeld zoals in de eerdergenoemde best practices. Behoud in deze documenten verder het recht voor om bepaalde (zelfs wezenlijke) wijzigingen aan de opdracht te mogen aanbrengen. Denk bij dit soort wijzigingen bijvoorbeeld aan het betrekken van andere domeinen of beheergebieden in de opdracht of het tussentijds wisselen van een eigen centrale naar een centrale van opdrachtnemer.</p> <p>Raadpleeg de adviezen die PIANOo verstrekt en betrek bij twijfel een aanbestedingsjurist om het risico op onrechtmatig handelen te mitigeren.</p>
Exit	

## Bijlage A Uitleg karakteristieken

Nr	Karakteristiek	Toelichting
1	Aanbesteden en contracteren op basis van operational performance (output)	Het aanbesteden van iDiensten zal gebeuren op basis van (functioneel gespecificeerde) output (directe resultaat van de geleverde diensten) . Hierbij zullen iDiensten gecontracteerd worden middels Service Level Agreements met prestatie-indicatoren (KPI's) en kwaliteitseisen op het niveau van output. Het op deze wijze contracteren in combinatie met het functioneel specificeren betekent dat het gewenste resultaat goed moet worden gedefinieerd. Dit kan door het beoogde resultaat te vertalen in termen van Kritische Succes Factoren (KSF) die vervolgens worden vertaald in Kritische Prestatie Indicatoren (KPI). De dynamiek van wijzigende KSF'en en KPI's is hierbij een aandachtspunt. Deze karakteristiek is onder andere relevant voor het gunningsmodel, de contractvorm, bonus/-malus, et cetera
2	Aanbesteden en contracteren op basis van service levels en prestaties (outcome)	Het aanbesteden van iDiensten zal gebeuren op basis van (functioneel gespecificeerde) output (directe resultaat van de geleverde diensten) en outcome (te leveren prestaties die het effect zijn van de geleverde diensten). Hierbij zullen iDiensten gecontracteerd worden middels Service Level Agreements met prestatie-indicatoren (KPI's) en kwaliteitseisen op het niveau van output en outcome. Het op deze wijze contracteren in combinatie met het functioneel specificeren betekent dat het gewenste prestaties goed moeten worden gedefinieerd. De dynamiek van wijzigende doelstellingen waardoor prestaties moeten wijzigen en waarmee mogelijk de gehele dienstverlening wijzigt is hierbij een aandachtspunt. Deze karakteristiek is onder andere relevant voor het gunningsmodel, de contractvorm, bonus/-malus, contractmanagement, et cetera.
3	Overgang van personeel	Een van de kenmerken van proposities gericht op markten A1 en B is dat personeel van de DCO's dat taken nu uitvoert mogelijk overgaat naar de marktpartij die de iDiensten gaat uitvoeren. De overgang van personeel is een kritisch en politiek gevoelig onderwerp. Het komt onder meer terug in de voorbereiding, de afstemming met stakeholders (als OR en bonden), de selectie- en gunningscriteria, het Programma van Eisen, contractvorm en -duur, et cetera.
4	Overgang van assets/areaal	Bij het aanbesteden van iDiensten waarbij assets/areaal overgaan naar marktpartijen is de juistheid en betrouwbaarheid van informatie hierover van belang. Zo kunnen marktpartijen een goede aanbieding doen en risico's inschatten en afprijzen. Daarmee ontstaat level playing field. Enkele aandachtspunten hierbij zijn: voorkomen dat de eventuele bestaande dienstverleners een kennisvoorsprong hebben, eenduidige en volledige beschrijving en waardering van assets/areaal, contractvorm en -duur et cetera
5	Implementatiefase / overdrachtsperiode voor kennis, middelen en verantwoordelijkheid	Het aanbesteden van iDiensten op basis van outcome of output waarbij eventueel assets/areaal over gaan naar marktpartijen vraagt vaak om een periode waarbij de marktpartij de tijd heeft om bekend te worden met het areaal. Zo kan hij zijn werkwijzen implementeren alvorens hij hier zelfstandig verantwoordelijk is en afgerekend kan worden op de behaalde output of outcome. Enkele vragen hierbij zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke verbintenis en eisen gelden voor de implementatiefase / overdrachtsperiode (resultaats- of inspanningsverplichting)?</li> <li>• Wat is de duur van de implementatiefase / overdrachtsperiode?</li> <li>• Op welke wijze wordt implementatie / overdracht meegenomen in de aanbesteding (implementatieplan)?</li> </ul>
6	Exploitatievergoeding versus eenmalige investering	Het aanbesteden en contracteren van iDiensten waarbij marktpartijen eigendom hebben over de benodigde assets leidt tot een exploitatievergoeding. Op dit moment zijn DCO's waarschijnlijk gewend aan en ingericht op het doen van investeringsbeslissingen. Belangrijke aandachtspunten aan de zijde van de DCO's is de mogelijkheid en bereidheid voor deze omschakeling, welke aanpassingen noodzakelijk zijn in de planning en control cyclus, et cetera. Voor de marktpartijen is mogelijk relevant te kijken naar de financieringsmogelijkheden van dergelijke contracten en de impact op hun bedrijfsvoering.
7	Dienstverlener als ketenpartner	Doordat de marktpartij verantwoordelijk wordt voor een groot deel van de dienstverlening die tot op heden tot het takenpakket van de DCO behoort, zal deze marktpartij betrokken worden bij ontwikkeling hiervan en mogelijk zelfs bij de besluitvorming hierover. Relevante vragen hierbij zijn onder meer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe staan DCO's tegenover deze ontwikkeling?</li> <li>• Krijgt het programma iCentrale waarin DCO's en marktpartijen samenwerken een vervolg als samenwerkingsplatform of wordt ketensamenwerking onderdeel van strategisch leveranciersmanagement binnen de DCO?</li> </ul>
8	Koppelvlakken tussen meerdere beheergebieden en domeinen	Bij het aanbesteden van iDiensten over meerdere beheergebieden en domeinen heen ontstaan (complexe) contracten met meerdere opdrachtgevers en opdrachtnemers. In deze contracten moeten raakvlakken ondervangen worden en tijdens de uitvoering worden gemanaged. Voor het ondervangen en managen van

Nr	Karakteristiek	Toelichting
9	Koppelvlak tussen iCentrale en 'aan te sturen' assets/areaal	<p>de raakvlakken zijn éénduidige beschrijvingen van belang.</p> <p>Voor het succesvol kunnen uitvoeren van iDiensten en kunnen voldoen aan de prestatie-eisen is de juistheid van de informatie over de 'aan te sturen' assets/areaal van belang en de technische koppeling hiervan met de iCentrale.</p>
10	Aanbesteden integrale multidisciplinaire dienstverlening	<p>Het aanbesteden van iDiensten betreft het selecteren van één partij (één marktpartij of combinatie) die de beste aanbieding heeft voor het uitvoeren van deze integrale multidisciplinaire dienstverlening. Aandachtspunten hierbij zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is de markt georganiseerd en welke samenwerkingsverbanden moeten ontstaan om de multidisciplinaire diensten uit te kunnen voeren?</li> <li>• Welke eisen en criteria kunnen gebruikt worden en hoe komen de verschillende domeinen hierin terug?</li> <li>• Welke aandachtspunten en eisen leveren dienstverlening door combinaties voor het contract?</li> <li>• Hoe grijpen de domeinen in elkaar?</li> <li>• Hoe worden de doelstellingen bepaald voor een iCentrale?</li> <li>• Hoe wordt de basis gelegd voor optimale samenwerking binnen combinaties?</li> </ul>
11	Voorkomen vendor lock-in	<p>Bij onderhavige (langlopende) contracten waarbij mogelijk ook assets en mensen overgaan, is het van belang om voorzieningen in te bouwen zodat er bij ondermaats presteren van de marktpartij of aan het einde van de contractduur mogelijkheden zijn om van marktpartij te switchen. Ook het gevaar dat één marktpartij zo groot is dat er geen alternatieve dienstverleners zijn.</p>
12	Innovatie- en transitiemogelijkheden	<p>Bij het contracteren van iDiensten moet er de mogelijkheid zijn om continu te blijven verbeteren en innoveren. Ook moet het contract zo veel mogelijk de flexibiliteit bieden om domeinen en/of beheersgebieden toe te voegen of af te stoten. De marktpartij die de iDiensten uitvoert dient hierbij geprikkeld te worden om daadwerkelijk innovaties aan te dragen en mee te denken over transitiemogelijkheden.</p>

## **Bijlage B Overnameregeling bij karakteristiek 4. Overgang van assets/areaal**

### **Bijlage Regeling overname Nulemissievoertuigen, Productiemiddelen en Treinstellen voor de opvolgende concessie**

1. In het kader van de overnameverplichting zoals bedoeld in artikel 5.1.4 van het Programma van Eisen zal de eigenaar van de Nulemissievoertuigen, Productiemiddelen en Treinstellen het onbezwaarde eigendom van het Materieel overdragen aan de opvolgende concessiehouder of een door de opvolgende concessiehouder aan te wijzen Derde. Indien er geen opvolgende concessiehouder kan worden geselecteerd (bijvoorbeeld omdat er geen inschrijvers zijn), staat de Concessieverlener garant voor de overname. De overdracht vindt plaats op het moment van concessieovergang.
2. Indien de eigenaar van de Nulemissievoertuigen, Productiemiddelen en Treinstellen een ander is dan de Concessiehouder, is het de verantwoordelijkheid van de Concessiehouder dat de eigenaar volledige medewerking verleent aan de in dit artikel bedoelde overdracht.
3. De afschrijving op de Treinstellen wordt door de Concessiehouder bepaald door middel van annuïtaire afschrijving in maximaal 30 Jaar met een rekenrente van X,XX% (gemeten vanaf het moment van aankoop door de eerste eigenaar) met een restwaarde van nul. De boekwaarde van de 10 Treinen die de Concessiehouder moet overnemen, bedraagt op [datum] € XXXX en op [datum] € XXXX.
4. De afschrijving op de Nulemissiebussen wordt door de Concessiehouder bepaald door middel van lineaire afschrijving in maximaal 12 Jaar (gemeten vanaf het Bouwjaar) met een restwaarde van nul.
5. De afschrijving op de Nulemissievoertuigen die een Kleinere Bus zijn wordt door de Concessiehouder bepaald door middel van lineaire afschrijving in maximaal 10 Jaar (gemeten vanaf het Bouwjaar) met een restwaarde van nul.
6. De afschrijving op de Nulemissievoertuigen die een Kleinste Bus of Auto zijn wordt door de Concessiehouder bepaald door middel van lineaire afschrijving in maximaal 8 Jaar (gemeten vanaf het Bouwjaar) met een restwaarde van nul.
7. De afschrijving op de Productiemiddelen wordt door de Concessiehouder bepaald door middel van lineaire afschrijving in maximaal 8 Jaar (gemeten vanaf het jaar van aanleg) met een restwaarde van nul. De opvolgende concessiehouder is na overname verantwoordelijk voor het eventuele verwijderen van de Productiemiddelen op een later moment (indien van toepassing, bijvoorbeeld als de Productiemiddelen na een aantal Jaren na de aanvang van de opvolgende concessie niet meer gebruikt gaan worden). De opvolgende concessiehouder dient in een dergelijke situatie de Productiemiddelen te verwijderen en de locatie terug te brengen in oorspronkelijke staat, indien de Concessieverlener hierom verzoekt.
8. Tijdens de aanbesteding van de opvolgende concessie zal er een schouw van de Nulemissievoertuigen, Productiemiddelen en Treinstellen plaatsvinden voor geïnteresseerden. Ten minste één Nulemissievoertuig (aan te wijzen door de Concessieverlener) wordt daarbij op een dusdanige wijze opgesteld, dat ook de onderzijde toegankelijk is voor inspectie. Ook wordt ten minste één Treinstel op een dusdanige wijze opgesteld, dat ook de bovenzijde (dak) en de onderzijde toegankelijk zijn voor inspectie. Luiken, klepjes et cetera worden door de Concessiehouder geopend als een geïnteresseerde daarom verzoekt. De Concessiehouder schakelt boordsystemen (bijvoorbeeld deurbediening en klimaatregeling) aan als een

geïnteresseerde daarom verzoekt. De kosten van het laten plaatsvinden van de schouw zijn voor eigen rekening en risico van de Concessiehouder.

9. Een mogelijke onderhoudsachterstand wordt uitgedrukt als het bedrag dat aan onderhouds- en herstelwerkzaamheden nodig is om het Materieel in een bij de betreffende leeftijd passende staat te brengen. De Concessiehouder is verplicht het Materieel in goede staat te houden en hiervan een toegankelijke administratie te voeren. De Concessieverlener heeft gedurende de concessieduur het recht om tussentijds rapportages te vragen over de onderhoudstoestand dan wel inspectie hierop uit te voeren en/of te laten uitvoeren. Een door de Concessieverlener aan te wijzen onafhankelijke expert zal op het moment van voornoemd verzoek van de Concessiehouder rapport uitbrengen aan de Concessieverlener over de staat van het onderhoud en de mate van de eventuele onderhoudsachterstand. Voorts zal indien gewenst door de Concessieverlener en/of de Concessiehouder circa 25 maanden en circa 6 maanden voor het einde van de Concessie een door de Concessieverlener aan te wijzen onafhankelijke expert rapport uitbrengen aan de Concessieverlener over de staat van het onderhoud, de mate van de eventuele onderhoudsachterstand en van de waarde van een nader door de Concessieverlener te bepalen aantal reserveonderdelen met de hoogste marktwaarde. Tot slot heeft de opvolgende concessiehouder het recht om circa 4 maanden voor aanvang van de opvolgende concessie het over te nemen Materieel en de Productiemiddelen te inspecteren. Als de onafhankelijke externe aangeeft dat er sprake is van achterstallig onderhoud en/of revisiebehoefte maken de Concessiehouder en de nieuwe concessiehouder gezamenlijk afspraken over de manier waarop dat wordt uitgevoerd. Voor zover de onderhoudsachterstand niet is weggewerkt voor het einde van de Concessie, zal deze in mindering worden gebracht op de waarde van het Materieel en/of de Productiemiddelen. Deze waarde wordt bepaald door de Concessieverlener.
10. Specifieke apparatuur van de Concessiehouder in of op het Materieel (bijvoorbeeld Kaartlezers), inclusief de bevestigingspunten en exclusief de bekabeling, wordt aan het einde van de Concessie voor eigen rekening en risico door of namens de Concessiehouder verwijderd, tenzij de Concessiehouder en de opvolgende concessiehouder anders overeenkomen. Het moment waarop de hier bedoelde actie plaatsvindt, wordt in het bestek van de nieuwe aanbesteding opgenomen. De te maken kosten voor ombouw van specifieke apparatuur (zoals Kaartlezers) zijn voor rekening van de opvolgende concessiehouder. Tevens is inkomstenderving, als Materieel wordt ingezet zonder dat de omgebouwde apparatuur reeds werkzaam is, voor eigen rekening en risico van de opvolgende concessiehouder.
11. De Concessiehouder dient bij het verzoek voor overname (zie ook lid 1 van artikel 5.1.4 van het Programma van Eisen) van de Treinen ten minste alle volgende gegevens aan te leveren:
  - a. Oorspronkelijke aanschafwaarde van het Materieel en voor onderhoud benodigde voorraad onderdelen die aan de opvolgende concessiehouder zullen worden overgedragen;
  - b. De initieel met het Materieel meegeleverde onderhoudshandleiding (wanneer afwijkingen van de originele onderhoudshandleiding hebben plaatsgevonden dan dient dit aangegeven en gedocumenteerd te worden);
  - c. Onderhoudsdocumentatie die aantoont dat de onderhoudshandleiding gevolgd is. Hierin dient ten minste aangegeven te worden welke tolerantie toegestaan is op de periodieke planning en hoe de kwaliteit van het onderhoud gewaarborgd wordt. Er dient ook een schatting van de mogelijke financiële impact op de marktwaarde als gevolg van bovengenoemde informatie gemaakt te worden. Uit het schema kan het dagelijkse en verzorgend onderhoud weggelaten worden. Een dergelijk document is altijd een momentopname en kan eventueel gecombineerd worden met punt h.

- d. Afwijkingen zoals achterstallig of uitgesteld onderhoud dienen aangegeven te worden, inclusief de geschatte impact op de marktwaarde van het Materieel op gelijke wijze als onder punt c;
  - e. Omschrijving van verbeteringsprocessen om de meest voorkomende fouten te verminderen/op te lossen. Als er een procedure is om de RAMS-prestaties te meten, dan een opgave vanaf het moment dat het Materieel niet onder de fabrieksgarantie valt. Indien dat niet beschikbaar is, een analyse van alle storingen van de afgelopen 3 Jaar, gepresenteerd in de vorm van een Pareto-analyse (top10);
  - f. Betrouwbaarheidsanalyse, welke per Jaar duidelijk aangeeft wat de belangrijkste falende systemen zijn inclusief de faaloorzaken en frequentie vanaf het moment dat de garantietermijn van het materieel is verstreken;
  - g. Omschrijving van uitgevoerde modificaties aan het Materieel inclusief motivatie op dit moment en een schatting van de financiële impact op de marktwaarde;
  - h. Onderhoudsgeschiedenis gespecificeerd per Trein. Deze geschiedenis bevat zowel het geplande onderhoud als het correctieve onderhoud. Hierbij tevens een opgave van de uitgaven aan correctief onderhoud gedurende de laatste 3 Jaar. Dit mag in twee categorieën gesplitst worden: herstellingen na onderhoud en herstellingen na storingen;
  - i. Voor de waarde van de reserveonderdelen relevante documentatie betreffende de staat en voorraad van reserveonderdelen;
  - j. Vertaling van bovenstaande punten naar een geschatte waarde van het gehele materieelpark en toebehoren. De schatting bevat zowel een geschatte waarde op basis van de huidige toestand van het Materieel en toebehoren als een geschatte waarde van het Materieel en toebehoren bij het eindigen van de Concessie;
  - k. Alle overige informatie met betrekking tot het over te nemen Materieel, waarom de Concessieverlener redelijkerwijs verzoekt
12. De Concessiehouder dient bij het verzoek voor overname van alle Bussen, Auto's en Productiemiddelen ten minste alle volgende gegevens aan te leveren:
- a. Oorspronkelijke aanschafwaarde van het Materieel, Productiemiddelen en voor onderhoud benodigde voorraad onderdelen;
  - b. De initieel met het Materieel en Productiemiddelen meegeleverde onderhoudshandleiding (wanneer afwijkingen van de originele onderhoudshandleiding hebben plaatsgevonden dan dient dit aangegeven en gedocumenteerd te worden);
  - c. Inzage in de onderhoudsovereenkomst tussen de Concessiehouder en de leverancier(s) van het Materieel en Productiemiddelen;
  - d. Een verklaring inzake voorziene aanvullende onderhoudsactiviteiten noodzakelijk om garanties te behouden;
  - e. Een overzicht van garanties vanuit de aanschaf van de Voertuigen, die nog geldig zijn na de overdracht aan de opvolgende concessiehouder;
  - f. Uitdraai van de uitgevoerde preventieve en correctieve activiteiten over de laatste 2 Jaar per Voertuig en Productiemiddelen;
  - g. Overzicht van gedurende de laatste 5 Jaar uitgevoerde modificaties of specifieke onderhoudscampagnes;
  - h. Opgave van onderhoudsachterstanden en bijzondere aandachtspunten;
  - i. Opgave van openstaande schades, bovenmatige slijtage van interieur, exterieur of aandrijving;
  - j. Inzage in contracten met de leverancier(s) van het Materieel en Productiemiddelen of contracten met eventuele onderleveranciers;



- k. Inspectie van de Productiemiddelen en twee, door de Concessieverlener aan te wijzen, Voertuigen van elk type Voertuig conform een door de Concessieverlener te bepalen inspectieformulier;
  - l. Gegevens met betrekking tot het energieverbruik per 100 voertuigkilometers;
  - m. Alle overige informatie met betrekking tot het over te nemen Materieel en de Productiemiddelen, waarom de Concessieverlener redelijkerwijs verzoekt.
13. Indien de Concessiehouder naar het oordeel van de Concessieverlener niet voldoet aan de in de twee voorgaande leden bedoelde informatieplicht, kan de Concessieverlener in het uiterste geval afzien van de in dit artikel bedoelde overnameverplichting.
14. Indien de Concessiehouder (delen van) het onderhoud van de Nulemissievoertuigen, Productiemiddelen en Treinstellen door één of meerdere Derden laat uitvoeren, dan is de opvolgende concessiehouder niet gehouden eventuele contractverplichtingen na afloop van de Concessie over te nemen. Dit laat onverlet dat eventuele rechten uit een dergelijk contract (bijvoorbeeld garanties op geleverd onderhoud) wel overgedragen dienen te worden aan de opvolgende Concessiehouder.
15. De Concessiehouder heeft de mogelijkheid om tijdig, doch uiterlijk 50 maanden voor afloop van de Concessie, met alternatieve voorstellen naar de Concessieverlener te komen op het gebied van overdracht, waarbij het voor de opvolgende concessiehouder eenvoudiger, goedkoper en/of interessanter wordt om de betreffende Nulemissievoertuigen, Productiemiddelen en Treinstellen over te nemen en in te zetten (zoals de overname door de opvolgende concessiehouder van een door de Concessiehouder gesloten leasecontract). De uiteindelijke keuze voor de wijze waarop de overdracht van de Nulemissievoertuigen, Productiemiddelen en Treinstellen wordt geregeld, ligt bij de Concessieverlener.

## Bijlage C Inschrijvingsstaat, Annex XII en VIII bij karakteristiek 6. Exploatievergoeding versus eenmalige investering

### Bijlage 6 Inschrijvingsstaat

Aanbesteding Gebiedscontract Gooi en Vechtstreek

	Startdatum Onderhoud	Einddatum Onderhoud	Aantal maanden	Prijs per maand	Kosten [in Euro's excl. BTW]
<b>Categorie 1: Trajecten</b>					
N201c	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N236a (inclusief N524)	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N403a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N415a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N417a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N522a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N523a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N523b	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N525a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N526a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
N527a	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
<b>Categorie 2: Overig</b>					
Stelposten (cf. Annex VIII)	-	-	-	-	€ X.XXX.XXX,-
Vaste kosten gladheidsbestrijding <sup>2)</sup>	xx-yy-zz	xx-yy-zz	120		
Mobilisatie en inrichting onderhoudsproces <sup>1)</sup>	xx-yy-zz	xx-yy-zz	3	€ XX.XXX,-	€ XXX.XXX,-
<b>Categorie 3: Combinatieprojecten</b>					
Combinatieproject A: N236-08 Franse Kampweg	-	-	-	-	
Combinatieproject B: N236-11 Loodijk- Noordeinde	-	-	-	-	
Combinatieproject C: N417-02 Utrechtse weg	-	-	-	-	
Combinatieproject D: N526-01, Huizen - Blaricum	-	-	-	-	
<b>Totale kosten exclusief btw</b>					
<b>Btw (21%)</b>					
<b>Totale kosten inclusief btw</b>					

1) De totale kosten voor mobilisatie en inrichting onderhoudsproces zijn vooraf door Opdrachtgever vastgesteld. Dit bedrag dient in de totale Inschrijvingsom verwerkt te zijn.

2) De vaste kosten gladheidsbestrijding bedragen alle kosten behoudens de fysieke strooiacties.

In de inschrijvingsom dienen alle kosten opgenomen te zijn voor de realisatie van het Werk conform de contractdocumenten, inclusief onttrekken en toevoegen van Areaal. Ter verduidelijking: in de maandelijkse termijnen dient het onttrekken en toevoegen van Areaal conform Annex II verdisconteerd te zijn.

Het eventueel niet volledig zijn van de door de Aanbesteder aangeleverde Inschrijvingsstaat is voor risico van de Inschrijver. Het eindtotaal van de Inschrijvingsstaat dient overeen te stemmen met het op het inschrijvingsbiljet voorkomende bedrag van de inschrijvingsom.

## **Annex XII: Betalingsregeling:**

### **Artikel 1: Betaling Beheer en Onderhoud**

De werkzaamheden van het Beheer en Onderhoud bestaan voornamelijk uit periodieke activiteiten. Deze activiteiten worden niet direct gekoppeld aan concrete producten, anders dan de areaaldelen waarop zij betrekking hebben. Voor de betaling van Beheer en Onderhoud komen alle beheer- en onderhoudswerkzaamheden die beschreven zijn in de Overeenkomst in aanmerking, met uitzondering van de onder Artikel 2 van deze Annex vermelde activiteiten.

Een termijnbetaling voor beheer- en onderhoudswerkzaamheden wordt door de Opdrachtgever betaalbaar gesteld op basis van de voortgangsrapportage en indien:

- het beoogde (tussen)resultaat van de dienst in de betreffende periode is gerealiseerd;
- aantoonbaar voldaan is aan de gestelde eisen;
- de voortgangsrapportage geaccepteerd is;
- de prestatieverklaring afgegeven is.

Het bedrag van de termijnbetaling dient overeen te komen met de onderdelen van het Areaal die in de betreffende termijn daadwerkelijk tot het te beheren en onderhouden Areaal behoord hebben. Het bedrag van de termijnbetaling wordt overeenkomstig de Inschrijvingsstaat opgebouwd.

### **Artikel 2: Betaling separate producten**

Een separaat product is:

- het uitvoeren van voorbereidende werkzaamheden terwijl de Opdrachtnemer nog geen vergoeding voor onderhoudswerkzaamheden ontvangt en zoals opgenomen in de Inschrijvingsstaat (zie post Mobilisatie en inrichting onderhoudsproces), of;
- het uitvoeren van een Combinatieproject, zoals opgenomen in de Inschrijvingsstaat, of;
- het uitvoeren van gladheidsbestrijdingswerkzaamheden die op afroep zijn uitgevoerd, of;
- een goedgekeurde VTW dat op zichzelf een afgerond geheel vormt en een functionele waarde vertegenwoordigt voor de Opdrachtgever, of;
- een nadere opdracht die op zichzelf een afgerond geheel vormt en een functionele waarde vertegenwoordigt voor de Opdrachtgever.

De kosten van een separaat product dienen overeen te komen met de kosten uit de Inschrijvingsstaat, indien van toepassing. In de kosten van een separaat product dienen uitvoeringskosten, algemene kosten, winst en risico als opslagpercentage op de directe kosten te worden meegenomen. Het maximaal te hanteren percentage voor de combinatie van algemene kosten, winst en risico bedraagt 10%. Het maximaal te hanteren percentage voor de combinatie van uitvoeringskosten, waaronder niet limitatief Systems Engineering (SE), werkvoorbereiding, kwaliteitsborging en uitvoering bedraagt 8%.

Een separaat product wordt (met uitzondering van Combinatieprojecten) door de Opdrachtgever betaalbaar gesteld indien:

- het 100% gereed is;

- het aantoonbaar voldoet aan de gestelde eisen;
- het, indien van toepassing, geaccepteerd is;
- de keuringsresultaten zijn geaccepteerd, indien in het totstandkomingsproces van het product stoppunten van toepassing zijn geweest;
- de prestatieverklaring hiervoor is ondertekend.

Indien het separate product een Combinatieprojecten betreft wordt het separate product van het betreffende Combinatieproject door de Opdrachtgever betaalbaar gesteld indien:

- het werkpakket opgeleverd is
- Bij het acceptatiemoment “start uitvoering”: 25%
- Bij aanvaarding van het Werk: 50%
- Bij acceptatie van het “Opleverdossier”: 25%.

### **Artikel 3: Tenaamstelling van factureren**

De facturen dienen per mail naar [crediteuren@noord-holland.nl](mailto:crediteuren@noord-holland.nl) toegestuurd te worden in PDF, Word of Excel en dienen te naam gesteld te worden op en toegestuurd te worden aan XXX

Op alle facturen dient ten minste de navolgende onderdelen vermeld te worden:

- 1) Opdrachtnummer;
- 2) Een kopie van de ondertekende prestatieverklaring;
- 3) Het totaalbedrag gefactureerd inzake deze Overeenkomst (inclusief deze factuur);
- 4) Het totaalbedrag van de voorafgaande facturen inzake deze Overeenkomst;
- 5) Het bedrag van de factuur;
- 6) Het factuurnummer;
- 7) De factuurdatum;
- 8) Het BTW-nummer;
- 9) Het BTW-bedrag.

Indien deze onderdelen niet op de factuur zijn vermeld, dan zal de factuur niet in behandeling worden genomen.

**Annex VIII: Stelposten:**

Met betrekking tot het bepaalde in §34 UAV-GC2005 komen partijen de volgende stelposten overeen:

<b>Nr.</b>	<b>Omschrijving stelpost</b>	<b>Bedrag (excl. BTW)</b>
1	Gladheidbestrijding	€ XXX.XXX,--
2	Kleine aanvullende werkzaamheden die geen onderdeel uitmaken van de scope	€ XXX.XXX,--

De uitvoering van Werkzaamheden waarvoor stelposten zijn opgenomen geschiedt volgens nadere opdracht van de Opdrachtgever. De Werkzaamheden ten laste van de stelpost dienen vooraf ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Opdrachtgever.

## **Bijlage D Schedule 2.5 bij karakteristiek 12. Innovatie- en transitiemogelijkheid**

### **SCHEDULE 2.5**

#### **CONTINUOUS IMPROVEMENT**

**TO THE**

**AGREEMENT**

**BETWEEN**

**[...]**

**AND**

**[...]**

## CONTINUOUS IMPROVEMENT

### 1. SERVICES IMPROVEMENT

- 1.1 The Contractor shall have an ongoing obligation throughout the Term to identify new or potential improvements to the Services in accordance with this clause 1 and schedule 2.5 (Continuous Improvement). As part of this obligation the Contractor shall identify and report to [...]’s contract Management Board every six (6) months in the first Contract Year and annually for the remainder of the Term on:
  - 1.1.1 the emergence of new and evolving relevant technologies which could improve the Services, and those technological advances potentially available to the Contractor and [...] which the parties may wish to adopt; and/or
  - 1.1.2 new or potential improvements to the Services including the quality, responsiveness, procedures, benchmarking methods, likely performance mechanisms and customer support services in relation to the Services; and/or
  - 1.1.3 new or potential improvements to the interfaces or integration of the Services with other services provided by third parties or [...] which might result in efficiency or productivity gains or in reduction of operational risk; and/or
  - 1.1.4 changes in business processes and ways of working that would enable the Services to be delivered at lower costs and/or at greater benefits to [...]; and/or
  - 1.1.5 changes to the operational environment, business processes and ways of working that would enable reductions in the total energy consumed annually in the delivery of Services.
- 1.2 The Contractor shall ensure that the information that it provides to [...] shall be sufficient for [...] to decide whether any improvement should be implemented. The Contractor shall provide any further information that [...] requests.
- 1.3 [...] shall at all times be responsible for determining its own strategy. [...] may notify the Contractor of any changes to [...]’s strategy and request the Contractor to consider, review and respond to that strategy. If, in the Contractor’s opinion, any notified change to [...] strategy would impact upon the provision of the Services, the Contractor shall refer the matter to the Management Board.
- 1.4 If [...] wishes to incorporate any improvement identified by the Contractor [...] shall send the Contractor a Change Request and the parties shall:
  - 1.4.1 develop a plan for the implementation of the improvement within twenty (20) Working Days of [...]’s Change Request for the approval of [...];
  - 1.4.2 implement the improvement in accordance with the provisions of an implementation plan approved by [...]; and
  - 1.4.3 submit the improvements to testing in accordance with the provisions of clause 4 (Testing).

## **Continuous Improvement**

During the Term of the Agreement the following activities shall be provided by the Contractor:

### **Account Team:**

Contractor's Account Team will serve as the single point of contact for [...] and its employees. It will keep [...] proactively informed of network developments, new (technical) possibilities, and commercial issues. The Account Team shall be comprised of Senior Account Manager [...]. Contractor's Managing Director [...] can be contacted for any escalations and advice of a more general nature. For a number of strategic customers (such as [...]), we implement a multi-level consultative structure in mutual agreement. This set-up may include, for instance, quarterly operational consultations. In addition, we propose organizing tactical consultations at the management level twice a year, which will involve [...] and the Account Manager. Furthermore, we propose organizing an annual strategic meeting involving [...] 's Board of Directors, the Managing Director of [...], and other [...] directors.

### **Quality improvements:**

The Contractor considers it essential to permanently assess our performance and implement improvements within our organization. To this end, the Contractor regularly conducts customer satisfaction surveys and discusses availability reports, and test the results against the defined SLA parameters and the minimum quality levels set internally. In case of deviations, improvement plans are prepared and implemented.

### **International developments:**

The Contractor attaches great importance to closely monitoring international developments in the field of broadcast distribution, and influencing these developments on the basis of its expertise wherever possible. Contractor's expertise covers international standards, frequency agreements, and frequency planning methods, including their application in the Dutch situation. The Contractor deploys this know-how with the objective of facilitating its customers' strategy development. Contractor is regularly invited to support international consultative bodies and working groups.

## **The Contractor has a strong business interest in radio spectrum management on a national, European and global scale.**

### **National:**

The Contractor plays an important role in the National Frequency Meetings organized by the Ministry of Economic Affairs and the Netherlands Radiocommunications Agency. The Contractor actively anticipates amendments to national frequency plans and comments on consultations in this area. The Contractor also participates actively in the National Preparation Committee for the World Radiocommunications Conferences.

The Contractor maintains an active working relationship with national governmental players with regard to radio spectrum management and frequency planning (Ministry of Economic Affairs; Netherlands Radio communications Agency).

### **European:**

The Contractor is regularly informed by the EBU about spectrum developments and other topics. The Contractor participates in conferences and seminars on relevant issues in order to keep abreast of developments. The Contractor participates actively in ETNO (European Telecommunications Network Operators) and GSMA Europe in order to keep abreast of developments in European radio spectrum regulation. Through its participation in ETNO and GSMA Europe (and in some cases as an independent company), The Contractor takes part in radio spectrum consultations with the European



Commission, RSPG, CEPT ECC and other bodies, both for mobile communications and the broadcasting spectrum.

**Global:**

The Contractor contributes actively to the preparation process for the World Radiocommunications Conferences. The Contractor will be represented at the next Conference (to be held in 2012) as an observing member of the German delegation.

The Contractor will inform [...] on a quarterly basis, and more often if necessary, by means of PowerPoint presentations or white papers. With regard to major developments or additional functionalities, the Contractor is prepared to carry out a proof of concept on request.