

Handreiking TeamValue

Aanbesteden met individuele inlichtingen om het aanbieden van waardevolle varianten te stimuleren



CROW maakt praktische kennis direct toepasbaar

Kennisplatform CROW is de drijvende kracht achter een duurzame inrichting van de fysieke leefomgeving in Nederland. We ontwikkelen collectieve kennis over infrastructuur en mobiliteit; voor én met de sector. Als kennisplatform bieden we praktische oplossingen en bevorderen we directe toepasbaarheid van deze kennis. Iedereen die een stap buiten de deur zet, ervaart het onschatbare belang van onze publicaties en richtlijnen, opleidingen, netwerken en community's.

Werken aan praktische oplossingen is voor ons vanzelfsprekend. Dat doen we met ruim 120 professionals in Ede (hoofdkantoor) en Utrecht. CROW is een onafhankelijke kennisorganisatie zonder winstoogmerk.

Maart 2025

CROW en degenen die aan deze publicatie hebben meegewerkt, hebben de hierin opgenomen gegevens zorgvuldig verzameld naar de laatste stand van wetenschap en techniek. Desondanks kunnen er onjuistheden in deze publicatie voorkomen. Gebruikers aanvaarden het risico daarvan. CROW sluit, mede ten behoeve van degenen die aan deze publicatie hebben meegewerkt, iedere aansprakelijkheid uit voor schade die mocht voortvloeien uit het gebruik van de gegevens.

De inhoud van deze publicatie valt onder bescherming van de auteurswet.
De auteursrechten berusten bij CROW.

Inhoud

- 1 Inleiding 4
- 2 Werken met varianten 5
- 3 Individuele inlichtingen 6
- 4 TeamValue in de praktijk 7
- 5 Afwegingskader en TeamValue light 10

Bijlagen

- 1 Het toepassingsbereik van varianten 11
- 2 Een beknopt protocol voor het toestaan van varianten en tips voor het voeren van een gesprek over individuele inlichtingen 12
- 3 Het toepassingsbereik van optimalisaties en het kansendossier 13
- 4 Enkele tips voor het voeren van een gesprek over individuele inlichtingen 14
- 5 Juridische kader bij individuele inlichtingen 15
- 6 Voorbeeld contextdocument 16
- 7 Afwegingskader: Overweging over geschiktheid TeamValue per situatie 18

1 Inleiding

1.1 Waarom TeamValue

TeamValue draagt bij aan het verhogen van effectiviteit van de aanbestedingsfase.

1.2 TeamValue in het kort

'TeamValue' is een gestandaardiseerde wijze van aanbesteden, waarbij georganiseerde, individuele inlichtingen zijn ingepland om het aanbieden van varianten te stimuleren.

Deze methodiek stelt inschrijvers in staat om hun creatieve oplossingen in lijn te brengen met de projectdoelstellingen en deze vervolgens uit te werken in een onderscheidende inschrijving met een gunstiger resultaat voor de aanbestedende dienst en ondernemer. Door het toestaan van varianten kunnen inschrijvers, ieder op hun eigen wijze, een gedeelte van de gevraagde criteria aanpassen door een betere en/of goedkopere alternatieve oplossing. Het organiseren van gesprekken ten behoeve van individuele inlichtingen zorgt voor een helder begrip van overwogen oplossingen en hun inpasbaarheid in de voorgeschreven kaders.

TeamValue combineert elementen die aanbestedingsrechtelijk zijn toegestaan en zelfs worden gepropageerd, maar in de praktijk slechts zelden benut. De methodiek is daarom mogelijk bij de meeste aanbestedingsprocedures en heeft in de praktijk al mooie resultaten opgeleverd. In deze handreiking beschrijven wij de ruimte voor het toestaan van varianten, het organiseren van individuele inlichtingen en het effectief combineren van deze instrumenten in een concreet TeamValue-stappenplan.

1.3 Context

Voor overheidsopdrachten wordt het beginsel van contractvrijheid ingekaderd door het aanbestedingsrecht. De beginselen van transparantie en gelijke behandeling zorgen voor een gelijk speelveld: elke partij die in staat is mee te dingen naar een overheidsopdracht, moet dezelfde, eerlijke kans krijgen om de opdracht binnen te halen. Overheidsgeld moet immers doelmatig besteed worden en bijdragen aan een eerlijke marktwerking. De keerzijde is dat we door een (te) starre toepassing van de aanbestedingsregels flexibiliteit in het contracteringsproces inleveren. Zo wordt het aanbieden van varianten slechts zelden toegestaan en worden de meeste procedures met uitsluitend schriftelijke communicatie uitgevoerd.

Dit betekent echter niet dat er geen mogelijkheden zijn bij aanbestedingen. Omdat een overheidsopdracht in beginsel moet worden gegund aan de aanbieder met de beste prijs/kwaliteitverhouding (BPKV) is er voor de inschrijver meestal ruimte om meerwaarde aan te bieden boven op de eisen uit

"Contracten met veel onzekerheden en risico's leveren gedonder op"

Dronkers, 22 juni 2023, Cobouw

de contractstukken. Deze meerwaarde vormt samen met de originele scope een maatwerkenaanbieding welke valt *binnen de grenzen van de contractstukken die worden aanbesteed*. Deze handreiking beschrijft de kaders en een werkwijze welke gebruikt kan worden die de ondernemer ruimte biedt om technische specificaties te vervangen door maatwerkoplossingen die beter aansluiten op de vastgelegde projectdoelstellingen.

1.4 Aanleiding

Van maatwerkenaanbieding naar maatwerkcontract?

De vraag die bij een aanbesteding in de gemeente Zeist in 2020 aan de orde kwam was wat er zou gebeuren als deze 'grenzen van de contractstukken' ook onderdeel zouden worden van het maatwerk? Anders gezegd: krijg je als ondernemer meer ruimte om met een maatwerkoplossing te komen als de aanbestedende dienst een bandbreedte biedt voor het individueel aanpassen van technische specificaties? En krijg je als aanbestedende dienst dan onderscheidende aanbiedingen die beter passen bij de projectdoelstellingen? En wat is ervoor nodig om dat goed te laten verlopen?

Het experiment in Zeist, waarbij deze aanpak de naam 'TeamValue' kreeg, liet zien dat de aanpak daadwerkelijk meer ruimte voor maatwerk bood en daarmee ook extra ruimte voor meerwaarde. Veel marktpartijen reageerden positief op de gekozen aanpak, waarbij de individuele persoonlijke afstemming tussen inschrijver en aanbestedende dienst cruciaal was.

1.5 Actualiteit

De commissie voor Infrastructuur en Waterstaat heeft op donderdag 7 november 2024 een rondetafelgesprek over de aanbestedingen in de infrastructuur gehouden. Doel van het gesprek was om vanuit verschillende perspectieven te horen waarom infrastructuurprojecten vaak vertraging oplopen of zelfs helemaal niet doorgaan, en wat er bij de voorbereiding van een aanbesteding aan te doen is om dat te voorkomen. Eén conclusie uit dit rondetafelgesprek was de breed gedragen oproep om de ruimte die reeds binnen het aanbestedingsrecht aanwezig is te benutten om efficiëntie en samenwerking in de keten te bevorderen.

2 Werken met varianten

BPKV-criteria bieden meestal ruimte om een maatwerk-oplossing aan te bieden. Die ruimte wordt echter begrensd door de contractdocumenten die bij aanbesteding zijn aangeleverd. Door varianten toe te staan, kunnen oplossingen worden aangeboden die, aanvullend op de BPKV-criteria, op een andere wijze aan de gevraagde prestatie voldoen.

Definitie

Hoewel het begrip 'Variant' voorkomt in zowel de Europese als de nationale aanbestedingsregels, is een definitie nergens gegeven. In het oude UAR 2001, toen er nog gesproken werd over een 'alternatieve aanbidding', ging het om een aanbidding die een *wezenlijke wijziging* betrof van hetgeen was voorgeschreven en waarbij de kwaliteit *tenminste gelijkwaardig* was aan hetgeen was voorgeschreven. In de woorden van de Europese rechter (in 2003, C-421/01) gaat het bij een variant *om een voorstel dat de in de aanbesteding genoemde prestatie gedeeltelijk vervangt en daarbij voldoet aan de vastgestelde minimumeisen*. Wie een variant aanbiedt, stelt dus voor af te wijken van de in de aanbesteding genoemde prestatie.

Juridisch kader

De uitwerking voor varianten in de Aanbestedingswet (art. 83) en het ARW (par. 2.28) is als volgt:

- i De aanbestedende dienst vermeldt in de aankondiging of varianten zijn toegestaan (of worden verlangd);
- ii In de aanbestedingsstukken wordt vermeld aan welke eisen varianten ten minste moeten voldoen;
- iii Voor varianten en besteksconforme inschrijvingen moeten dezelfde gunningcriteria gebruikt worden, die dus in beide gevallen goed toegepast kunnen worden. Hieruit volgt dat als een geldige variant de beste BPKV-score haalt, de gunning ook zal (moeten) gaan naar deze variant.

Voor een uitwerking van het toepassingsbereik van varianten wordt verwezen naar bijlage 1 en een protocol voor het toestaan van varianten is bijgevoegd in bijlage 2.

Een contextdocument als kader voor par. 2.28 lid ii

Het is aan te bevelen om aan de aanbestedingsdocumenten een korte (1 à 2 A4) samenvatting toe te voegen, waarin de aanbestedende dienst in niet-juridische taal aangeeft welke doelstellingen hij met het project wenst te bereiken. Wat is de reden om juist nu met deze opgave aan de slag te gaan? Welke keuzes zijn expliciet al gemaakt om zaken wel of juist niet in het bestek of de vraagspecificatie op te nemen en welke gedachte zit daarachter? En zijn er, naast de hoofd-doelstellingen, nog nevendoelestellingen die belangrijk zijn, zoals bijvoorbeeld circulariteit of biodiversiteit? Deze context helpt marktpartijen niet alleen om snel een beeld te krijgen of zij tijd en energie in deze aanbesteding moeten steken, maar biedt ook de nodige context om een aan-

“Van onderzoek naar praktijk met TeamValue”

Rampaart, 27 februari 2025, SmartInsights

bidding te maken die zo goed mogelijk aansluit bij de doelstellingen van de aanbestedende dienst. Het helpt dus bij het invullen van gunningcriteria, maar zeker ook bij het vormgeven van een variant.

Een dergelijk doordacht contextdocument geeft invulling aan eis ii ('Aan welke eisen moet een variant minstens voldoen?') en legt de basis onder de gunningcriteria en geeft zo ook invulling aan eis iii. Van extra werk voorafgaand aan de aanbesteding is daardoor beperkt sprake. Daar komt bij dat het Contextdocument al – in heldere, niet-juridische terminologie – duidelijk maakt waar volgens de aanbestedende dienst ruimte zit voor varianten. Deze ruimte zal enerzijds te vinden zijn bij één of meer van de kwalitatieve gunningcriteria – dat zijn immers de onderwerpen waarop extra inzet gewaardeerd wordt en waaraan zowel de varianten als de reguliere aanbiddingen getoetst moeten worden. Anderzijds kan de ruimte ook te vinden zijn in de prijscomponent: een variant kan immers ook tot een optimalisatie leiden, waardoor de prijs lager wordt. De weging van de verschillende gunningcriteria zal uiteindelijk bepalen waar de inschrijvers hun accent leggen bij het indienen van een eventuele variant. In bijlage 6 is een voorbeeld bijgevoegd.

3 Individuele inlichtingen

Als onderdeel van de TeamValue-aanpak wordt gesteld dat het wenselijk is om als aanbestedende dienst individuele gesprekken te voeren met een inschrijver. Het draagt bij aan het effectief tot een scherp beeld komen over de inpasbaarheid van een creatieve oplossing. Om de inschrijver in staat te stellen zijn voorstellen zo onderscheidend mogelijk te laten zijn worden de antwoorden van deze individuele gesprekken enkel inzichtelijk gemaakt voor de betreffende inschrijver en worden benodigde wijzigingen in de overeenkomst enkel kenbaar gemaakt aan de inschrijver welke de betreffende vragen heeft gesteld. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een gerechtvaardigd economisch belang. In bijlage 5 wordt een nadere juridische onderbouwing gegeven.

Kansen voor individuele inlichtingen – een open uitnodiging tot een gesprek

Voor een aanbesteder is het verstandig om inschrijvers erop te wijzen dat er een mogelijkheid is om individuele inlichtingen te vragen en dat er vertrouwelijk mee omgegaan zal worden. Dat kan bijvoorbeeld blijken uit een heldere procedure die de inschrijver vertrouwen geeft in de vertrouwelijke behandeling van zijn vraag én hem de zekerheid geeft dat als zijn vraag in de ogen van de aanbesteder geen 'gerechtvaardigd economisch belang' dient, hij de keuze heeft de vraag alsnog te laten beantwoorden in de algemene inlichtingen of zijn vraag terug te trekken.

In het geval er varianten zijn toegestaan is het verstandig als de aanbesteder nog een stap verder gaat en de inschrijvers actief de ruimte geeft om – als voorbereiding op het schriftelijk indienen van vragen – mondeling vragen te stellen over mogelijke oplossingsrichtingen en om te kunnen verkennen waar er ruimte is voor varianten. Het kan daarbij helpen om in de planning van de aanbesteding al rekening te houden met één of meer rondes van individuele inlichtingen, zodat de planning niet uitloopt en alle partijen weten op welk moment binnen de procedure deze mogelijkheid voorzien is.

Om ervoor te zorgen dat een individueel gesprek de grenzen van het aanbestedingsrecht niet overschrijdt, is het verstandig daarbij de volgende uitgangspunten te hanteren:

- 1 Geef aan dat elke inschrijver in de gelegenheid gesteld wordt om tijdens een individueel gesprek vragen te stellen over de aanbesteding;
- 2 Belangrijke vragen kunnen voorafgaand aan het gesprek al schriftelijk toegezonden worden, zodat de aanbestedende dienst zich daarop kan voorbereiden;
- 3 Het doel van het gesprek is te komen tot concrete vragen van de inschrijver, die vervolgens schriftelijk ingediend en schriftelijk beantwoord worden in de (individuele of algemene) Nota van Inlichtingen. Om die reden wordt van het gesprek geen verslag gedeeld en kunnen er geen rechten ontleend worden

aan mondeling gegeven antwoorden tijdens het gesprek;

- 4 Suggesties voor antwoorden kunnen door inschrijver aan de vragen worden toegevoegd. Het is te allen tijde aan de aanbestedende dienst om daar wel of geen gebruik van te maken.
- 5 Als de vraag niet individueel kan worden behandeld (en dat dus alle inschrijvers kennis zouden moeten kunnen nemen van het antwoord) dan krijgt de inschrijver de mogelijkheid krijgt om de individuele vraag terug te trekken.

Tips voor het voeren van een gesprek over individuele inlichtingen zijn bijgevoegd in bijlage 4.

4 TeamValue in de praktijk

Aan het begin van deze handreiking hebben we TeamValue beschreven als een gestandaardiseerde wijze van aanbesteden, waarbij het toestaan van varianten gecombineerd wordt met georganiseerde, individuele inlichtingen, zodat elke inschrijver aan het einde van de procedure kan inschrijven met een eigen maatwerkcontract waarin een alternatieve technische oplossing is beschreven.

In hoofdstukken 2 en 3 is beschreven hoe het toestaan van varianten en het geven van individuele inlichtingen op een juridisch verantwoorde manier kunnen plaatsvinden. Op basis daarvan is TeamValue aanbestedingsrechtelijk breed toepasbaar.

In de figuur hieronder zijn de elementen van de typische aanbestedingsprocedure herkenbaar (blauw) weergegeven. De aanvullingen die van deze invulling een TeamValue aanpak maken, zijn gemarkeerd met een sterretje met 'nieuw' erin geschreven. 'Nieuw' betekent overigens niet dat ze buiten de TeamValue-aanpak nog nooit zijn voorgekomen. Sterker nog: alle elementen zijn op zichzelf wel bekend en worden door sommige aanbestedende diensten vaker ingezet.

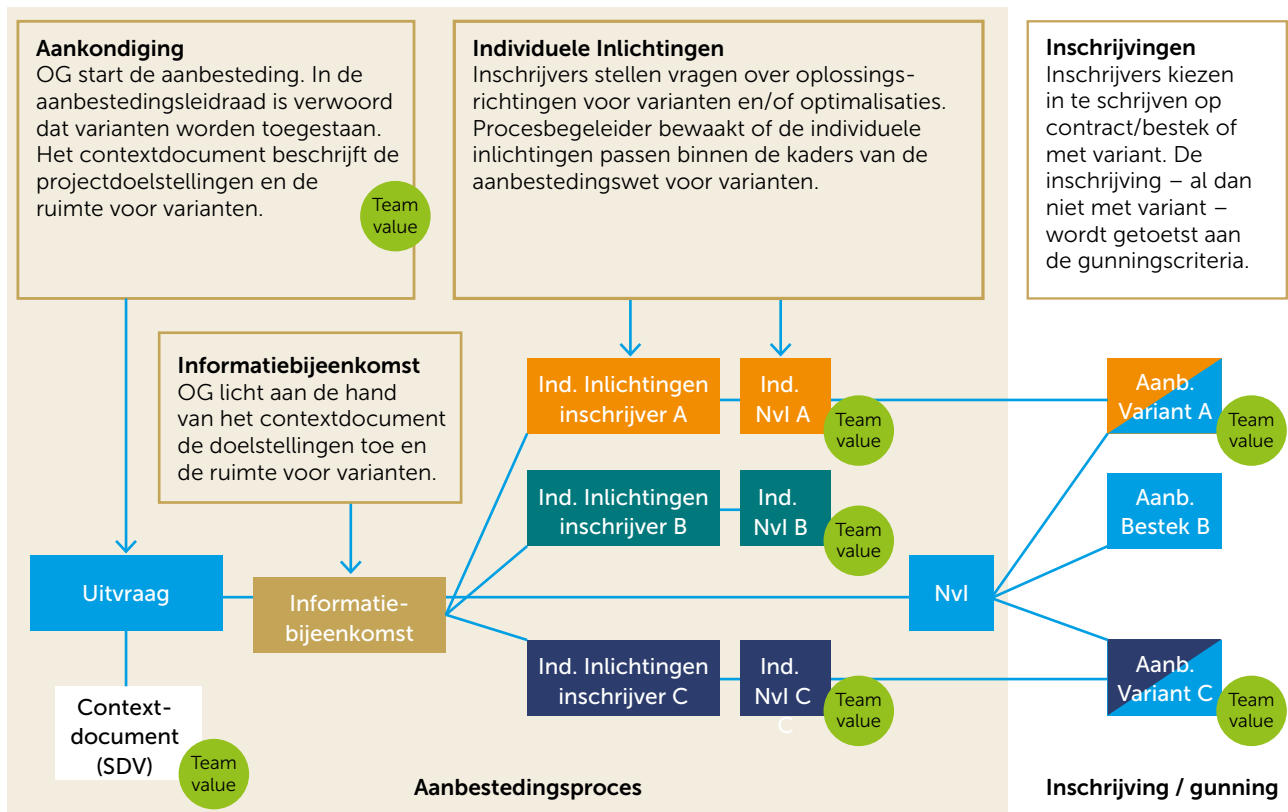
Per stap wordt tevens aangegeven hoe hier in een concreet praktijkvoorbeeld van de gemeente Zeist invulling aan is gegeven.

Vorbereiding

Bij TeamValue zorgt de aanbestedende dienst voor een opdrachtomschrijving, die bij deze aanpak meer gedetailleerd kan zijn (UAV) of meer functioneel (UAV-GC). Bij TeamValue zal er evenwel altijd een interessepeiling (of een andere vorm van marktverkenning) moeten plaatsvinden. Naast interesse voor het project zal immers ook de bereidheid van marktpartijen gepeild moeten worden om voor dit project aan een TeamValue-aanpak mee te doen. Dat betekent dat je als aanbestedende dienst duidelijk moet maken waarom je voor deze aanbesteding TeamValue zou willen hanteren. Ondernemers die bij de marktverkenning betrokken worden moeten op hun beurt kritisch (durven) zijn en aangeven of in hun ogen de aanpak voor de aanbesteding van deze opgave meerwaarde biedt. Bij elke vorm van een interessepeiling kan een inschrijver uiteraard zelf ook aangeven dat zijn interesse toeneemt als het aanbieden van varianten wordt toegestaan en op basis van TeamValue kunnen worden besproken.

Aankondiging

Ook wanneer TeamValue als aanbestedingswijze wordt gebruikt, bevat de aankondiging of de uitnodiging de opdrachtomschrijving, in de vorm van contractdocumenten, en details over de aanbestedingsprocedure. Ook als gewerkt



wordt met een procedure met nadere selectie is het zaak dat de aankondiging al relevante informatie bevat over zowel de te volgen procedure na selectie als over de opgave. Zo vergroot je de kans dat de meest geïnteresseerde groep ook daadwerkelijk meedoet aan de pre-kwalificatie.

De aankondiging maakt in elk geval duidelijk dat Varianten zijn toegestaan – of zelfs worden aangemoedigd! Als met een variant wordt ingeschreven, wordt binnen TeamValue naast de variant niet ook nog een besteksconforme inschrijving verlangd om onnodig hoge inschrijfkosten te voorkomen. In bijzondere gevallen staat het de aanbestedende dienst vrij om naast een variant een besteksconforme inschrijving te vragen of toe te staan.

Informatiebijeenkomst

Het houden van een informatiebijeenkomst kort na de aankondiging geeft aanbestedende dienst de kans de methodiek van TeamValue en het proces omtrent het indienen van varianten goed toe te lichten. Ook biedt het ruimte om zowel de essentie van de opgave (in de vorm van het Contextdocument) als de te volgen procedure nog eens in eigen woorden toe te lichten en vragen daarover te beantwoorden. Juist dit complete beeld van de context van de opgave geeft potentiële inschrijvers de kans om de vraag goed te doorgronden en te bepalen of er ruimte er is voor een passende variant en hoe deze zo te ontwerpen dat hij de meest kansrijke aanbieding doet.

(Individuele) inlichtingen

Met alle inschrijvers die daar interesse in hebben (of alle geselecteerde partijen als er een voorafgaande selectie heeft plaatsgevonden) worden één of enkele individuele gesprekken ingepland, waarin ruimte is voor individuele inlichtingen met een gerechtvaardigd, commercieel belang. In de praktijk zal het daarbij in hoofdzaak gaan om vragen over de variant die de inschrijver voornemens is aan te bieden. Informatie omtrent varianten kent immers per definitie een gerechtvaardigd, commercieel belang.

Zoals in hoofdstuk 4 aangegeven, is de rol van de aanbestedende dienst beperkt tot het beantwoorden van de vragen die in het gesprek worden gesteld. Natuurlijk mag hij daarbij verduidelijkende tegenvragen stellen, maar er mag geen situatie ontstaan waarbij aanbestedende dienst en inschrijver in hun enthousiasme samen nieuwe oplossingen gaan bedenken. In dat geval komt de gelijke behandeling in gevaar. Ook is het uiteraard niet toegestaan om informatie van een andere inschrijver uit een eerder gesprek te delen. Tot slot is het mogelijk dat er vragen gesteld worden, waarop het gerechtvaardigd, commercieel belang niet van toepassing is. De aanbestedende dienst geeft geen individuele inlichtingen op vragen, waarop het gerechtvaardigd, commercieel belang niet van toepassing is. Een onafhankelijke procesbegeleider ziet erop toe dat het gesprek correct verloopt. Zijn enige rol is procedureel: ervoor zorgen dat de grenzen van de gelijke behandeling tijdens de individuele gesprekken niet overschreden worden. Zie Hoofdstuk 4

voor een uitgebreider lijstje met tips voor het omgaan met individuele inlichtingen voor aanbestedende diensten en inschrijvers.

De individuele gesprekken leiden tot concrete, schriftelijke vragen van de inschrijvers waarin zij om (veelal) individuele inlichtingen verzoeken. Deze vragen worden beantwoord door de aanbestedende dienst in individuele Nota's – één voor elke partij met wie gesprekken zijn gevoerd. Hiervoor geldt: hoe concreter, hoe beter! Als een inschrijver na een gesprek heel precies kan verwoorden waar en hoe hij met zijn variant een alternatieve invulling wil en kan geven en daarbij de vraag stelt of hij daarmee binnen de grenzen van het Contextdocument blijft, dan geeft een helder antwoord daarop een hoge mate van zekerheid of de variant wel of niet geaccepteerd zal worden. Het staat de inschrijver daarbij vrij om zelf al een voorzet te doen voor het antwoord dat hem het meest helpt.

Let wel: de uiteindelijke beoordeling van de variant gebeurt op basis van de aanbieding. De individuele Nota is evenwel onderdeel geworden van de aanbestedingsstukken zoals die gelden tussen aanbestedende dienst en de betreffende inschrijver – dus daar zijn beide partijen vervolgens ook aan gehouden.

Uiteraard kan de aanbestedende dienst geen informatie geven over de mate waarop een variant zal scoren als daarmee wordt ingeschreven. Dit blijft een inschatting die de inschrijver – net als alle andere inschrijvers in de procedure – zelf zal moeten maken op het moment dat hij zijn aanbieding doet.

Aanpassingen van contractuele bepalingen n.a.v. (Individuele) nota's van inlichtingen

De concrete schriftelijke vragen welke beantwoord zijn kunnen eisen betreffen welke naar aanleiding van de gestelde vragen aangepast worden. Het is voor de aanbestedende dienst mogelijk om deze eisen enkel aan te passen voor de inschrijver die deze vragen stelt. Middels de individuele nota van inlichtingen worden de aangepaste eisen vervolgens onderdeel van de contractstukken.

Reguliere nota van inlichtingen

Naast de individuele inlichtingen is er uiteraard ook ruimte voor één (of meerdere) reguliere nota's van inlichtingen.

Inschrijving / aanbesteding

Op basis van de Aankondiging, de algemene NvI én de individuele NvI brengen inschrijvers hun aanbieding uit. Dit kan een besteksconforme inschrijving zijn – als deze naar de inschatting van de inschrijver beter scoort op de gunningcriteria dan de beste variant die hij kon bedenken. Het is de hoop en verwachting dat er in veel gevallen met een variant worden ingeschreven.

Het resultaat is een aantal verschillende aanbiedingen, die allen tenminste moeten voldoen aan het contextdocument en aan de bepalingen uit de algemene en specifieke

(individuele) Nvl, maar die voorts kunnen leiden tot oplossingen met onderling afwijkende scope en afwijkende technische specificaties die bij gunning resulteert in een maatwerkcontract. Bij een variant is immers een gedeelte van de voorgestelde (besteksconforme) prestatie vervangen door een alternatieve oplossing, die daarmee dus het bestek (of: het contract) niet meer volgt. Per inschrijver een maatwerkaanbieding die invulling geeft aan het maatwerkcontract dus – de kern van TeamValue!

Dankzij de toets aan het Contextdocument zijn de verschillende geldige aanbiedingen langs de lat van dezelfde gunningcriteria te leggen en is de winnende aanbieder aan te wijzen.

5 Afwegingskader en TeamValue light

Voorgaande hoofdstukken beschrijven de inhoud en werkwijze van de TeamValue-aanpak. Er zijn echter ook diverse overwegingen die gemaakt kunnen worden om de werkwijze geschikter te maken voor specifieke situaties.

Aspecten die overwogen kunnen worden zijn:

<i>TeamValue</i>	<i>TeamValue Light</i>		GC	GC Kansen en	
Varianten	Varianten	Varianten	Besparingsvoorstellen	wijzigingsclausule	Wijzigingsclausule
Individuele gesprekken	Optie individueel gesprek	Alleen schriftelijk	Alleen schriftelijk	Alleen schriftelijk	

Afwegingskader

TeamValue vraagt extra inspanningen bij zowel de aanbestedende dienst als de inschrijvers. Daarbij leren de ervaringen uit de praktijk dat een groter aantal individuele gesprekken positief uitwerkt op de kwaliteit van de inschrijvingen en de mate waarin de oplossing van de inschrijver aansluit op de behoefte van de opdrachtgever. Het oproepen van deze inspanningen moet evenwel proportioneel zijn. In bijlage 7 is een afwegingskader beschreven waar enkele opdrachtkenmerken opgenomen zijn die kunnen helpen om een proportionele keuze te maken. Aan de hand van dit afwegingskader kan een verantwoorde keuze worden gemaakt van het model waarin creatieve oplossingen van ondernemers het beste kunnen worden benut. Het volledige TeamValue-traject is het meest geschikt voor complexe opgaven van aanzienlijke omvang met een focus op projectdoelstellingen en het vinden van een zo passende mogelijke oplossing. Bij kleinere opdrachten met een lager niveau van complexiteit kan ondernemers het aanbod worden gedaan om een individueel gesprek aan te vragen als zij een kansrijke variant overwegen.

Het gunningscriterium Kansen kan als een op zichzelf staand gunningscriterium worden toegepast, maar ook in samenhang met TeamValue worden ingezet. Ditzelfde geldt voor het opnemen van een wijzigingsmodule in het contract, die het mogelijk maakt optimalisaties in de uitvoeringsfase te benutten. Slim voorsorteren op de mogelijkheden die er zijn, komt de samenwerking en daarmee het projectresultaat ten goede. Het kan op die manier TeamValue versterken.

Het (juridische) toepassingsbereik van optimalisaties en het kansendossier wordt nader beschreven in bijlage 3.

Lightversie TeamValue

Bij projecten van een kleinere omvang en/of een beperkte complexiteit kan een vereenvoudigde versie van TeamValue overwogen worden.

Deze vangt op dezelfde wijze aan:

Stap 1: TeamValue afroepen

- Openstellen van de mogelijkheid om een variant inschrijving in te dienen.
- Uitgeven van een contextdocument waarin de projectdoelstellingen en daaruit voortvloeiende minimale vereisten zijn weergegeven.
- Inschrijvers uitnodigen om vragen om individuele inlichtingen te stellen.

Een volwaardige TeamValue-toepassing vervolgt dan met het programmeren van een of enkele individuele gesprekken voor elke inschrijver. In de lichtere versie is een individueel gesprek facultatief.

Stap 2: Facultatieve mogelijkheid om een individueel gesprek te voeren

Een inschrijver mag vragen om een individueel gesprek als hij een concreet idee heeft over een aan te bieden variant. De inschrijver mag er ook voor kiezen om alleen schriftelijk individuele vragen te stellen en af te zien van een individueel gesprek. Een individueel gesprek kan ook plaatsvinden als de aanbestedende dienst een individuele vraag ontvangt en een gesprek nodig acht om tot een correcte beantwoording te komen.

De daaropvolgende stappen zijn weer gelijk aan de volwaardige TeamValue-methodek.

Stap 3: Beantwoorden gevraagde individuele inlichtingen

Stap 4: Indienen inschrijving

Stap 5: Beoordelen van ontvangen inschrijvingen en het nemen van een gunningsbeslissing

De lichte versie beperkt het aantal contactmomenten. Deze vinden slechts plaats voor zover daar een behoefte aan is en gaan alleen over het concrete idee van de inschrijver. Op deze wijze kunnen inschrijvers eenvoudig aftasten of het concrete idee in lijn is met de minimale vereisten waar een variant aan moet voldoen en draagt het individuele gesprek eraan bij dat de variant duidelijk wordt beschreven.

Bijlage 1 Het toepassingsbereik van varianten

Ten tijde van het Uniform Aanbestedingsreglement (UAR) mochten varianten altijd worden aangeboden, tenzij dit was uitgesloten in de aanbestedingsstukken. Daarbij was er een ruime bevoegdheid voor de aanbestedende dienst om een variant in beschouwing te nemen. Dat leidde ertoe dat er veel ruimte was om varianten aan te bieden en dus voor inschrijvers om een (in hun beleving) beter passend aanbod te doen dan mogelijk was op basis van de aanbestedingsstukken. Varianten kwamen in die tijd dan ook zeer veel voor.

En hoewel het UAR al in 2004 is vervangen door het ARW, is het belang van het toestaan van varianten ter bevordering van innovatieve oplossing nog altijd heel duidelijk terug te vinden in het huidige aanbestedingsrecht:

- *'Gezien het belang van innovatie moeten de aanbestedende diensten zo vaak mogelijk worden aangemoedigd varianten toe te laten'*, zo lezen we in de overwegingen bij de Europese Aanbestedingsrichtlijn.
- De MvT bij de Aanbestedingswet 2012 geeft het nog stelliger weer:
'Het bevorderen van innovatie is een van de speerpunten van dit kabinetsbeleid. Daarom is het belangrijk dat aanbestedende diensten inschrijvers de ruimte bieden hun kennis en kunde optimaal te gebruiken. Een belangrijk instrument om deze innovatieve kracht te benutten, is het toestaan van het indienen van alternatieve, innovatieve oplossingen, die als variant bij een aanbestedingsprocedure door inschrijvers kunnen worden ingediend.'
- De Gids Proportionaliteit doet daar dan weer een schepje bovenop met Voorschrift 3.7:
'De aanbestedende dienst overweegt de inschrijvers toe te staan varianten voor te stellen.'

De Gids is van toepassing op zowel het nationale als Europese regime en geldt voor de voorschriften uit de Gids het 'comply or explain'-beginsel. Dat betekent dat bij elke aanbesteding de aanbestedende dienst moet overwegen om varianten toe te staan.

De Gids werkt het voordeel van het toestaan van varianten nader uit: *'Aanbieders kunnen dan met ideeën komen waar een aanbestedende dienst wellicht niet aan gedacht had, die bijvoorbeeld goedkoper, efficiënter en zuiniger kunnen zijn.'* Deze uitwerking laat zien dat de belofte van varianten breder is dan het uitlokken van nieuwe technisch-innovatieve oplossingen: (juist) ook relatief eenvoudige ingrepen, die bijvoorbeeld een kostenbesparing of duurzaamheidswinst realiseren, kunnen met de toepassing van varianten in beeld komen.

Desondanks bovenstaande worden varianten op dit moment nauwelijks nog toegestaan door aanbestedende diensten. Oorzaken hiervoor kunnen gezocht worden in de onbekendheid om varianten toe te staan, de moeilijkheidsfactor om varianten te beoordelen op dezelfde voet als

marktconforme inschrijvingen en de toegenomen aandacht voor de beginselen van transparantie en gelijkheid.

De uitwerking voor varianten in de Aanbestedingswet (art. 83) en het ARW (par. 2.28) zijn als volgt:

- i De aanbestedende dienst vermeldt in de aankondiging of varianten zijn toegestaan (of worden verlangd);
- ii In de aanbestedingsstukken wordt vermeld aan welke eisen varianten ten minste moeten voldoen;
- iii Voor varianten en bestekconforme inschrijvingen moeten dezelfde gunningcriteria gebruikt worden, die dus in beide gevallen goed toegepast kunnen worden. Hieruit volgt dat als een geldige variant de beste BPKV-score haalt, de gunning ook zal (moeten) gaan naar deze variant.

De eisen onder ii en iii lijken er toe te leiden dat in de praktijk op dit moment nauwelijks met varianten wordt gewerkt. In vergelijking met de oude (UAR) regeling moet er met de huidige regels immers meer in de aanbestedingsstukken worden beschreven (minimumeisen waaraan de variant moet voldoen) en is er minder vrijheid om een variant toe te laten. Deze combinatie van een grotere inspanning aan de voorkant en een minder voorspelbare uitkomst, maakt dat veel inkoopafdelingen momenteel de keuze maken om niet met varianten te werken.

Bijlage 2 Een beknopt protocol voor het toestaan van varianten en tips voor het voeren van een gesprek over individuele inlichtingen

We hebben hieronder alle regels en enkele pragmatische keuzes in een protocol Effectief Toestaan van Varianten weergegeven.

Protocol Effectief Toestaan van Varianten

- 1 De mogelijkheid om een variant inschrijving in te dienen moet worden vermeld in de aankondiging vermeld. Als niet aan dit vereiste is voldaan, zijn variant-inschrijvingen niet toegestaan en kunnen derhalve niet worden beoordeeld als deze worden ingediend. (artikel 2.83 lid 2 Aw 2012).
- 2 Beschrijf of een inschrijver meer dan één inschrijving mag indienen. Al dan niet een variant of een conforme inschrijving (pragmatische keuze).
- 3 Een variant inschrijving moet voldoen aan de minimum-eisen die de aanbesteder heeft opgenomen in het contextdocument. (artikel 2.83 lid 3 Aw 2012).
- 4 Mits een variant wordt ingediend dient op het inschrijvingsbiljet duidelijk aangegeven te worden dat het variant betreft (Artikel 2.28 lid 4 Aw 2012).
- 5 De inschrijving van een variant gaat vergezeld van een duidelijke beschrijving van de inhoud van de variant. (artikel 2.28 lid 4 Aw 2012)
Deze omvat: (pragmatische keuze)
 - a. Een globale duiding van de variant, die gebruikt kan worden bij de motivering van de gunningsbeslissing;
 - b. Een precieze beschrijving van de onderdelen waar de variant afwijkt van de conforme uitvoering;
 - c. Een financiële specificatie die de voorgeschreven elementen zoveel mogelijk volgt en de afwijkende onderdelen duidelijk weergeeft.
- 6 De beschrijving van de variant mag verduidelijkt en/of onderbouwd worden met expliciete verwijzingen naar schriftelijk verstrekte individuele inlichtingen (pragmatische keuze).

Bijlage 3 Het toepassingsbereik van optimalisaties en het kansendossier

In de Aanbestedingswet 2012 is de mogelijkheid om wijzigingen tijdens de uitvoering door te voeren uitgewerkt in hoofdstuk 2.5 'Wijziging van overheidsopdrachten'. Hoofdregel daarbij is dat een wijziging in een opdracht alleen zonder nieuwe aanbestedingsprocedure aangebracht kan worden, als deze wijziging 'niet wezenlijk' is. Voor deze publicatie bespreken we twee typen wijziging, die in elk geval als 'niet wezenlijk' beschouwd kunnen worden:

- Kleine wijzigingen (bagatelbepaling art. 2.163b Aw 2012)
Wijzigingen van onderdelen van de opdracht voor werken met een (cumulatieve) waarde < 15% (en < de Europese drempel) zijn zonder nieuwe aanbestedingsprocedure toegestaan, mits daardoor 'de algemene aard van de opdracht' niet wijzigt.
- Herzieningsclausules / opties (art. 2.163c Aw 2012)
Kort gezegd gaat het hierbij om wijzigingsmogelijkheden die al helder in de aanbestedingsstukken zijn opgenomen, zoals prijsherzieningsclausules of opties. Er is hierbij in feite geen sprake van een wijziging, omdat de omvang van de wijziging en voorwaarden waaronder deze gebruikt kan worden al bij aanbesteding voor iedereen kenbaar waren. Ook hier geldt evengoed de beperking dat de wijzigingen of opties de 'algemene aard van de opdracht' niet mogen veranderen.

Bij bovenstaande dient Art. 2.163d in ogenschouw genomen te worden. De verhoging van de prijs bedraagt niet meer dan 50% van de waarde van de oorspronkelijke overheidsopdracht.

Verstandig gebruik van deze wijzigingsmogelijkheden geven dus ook meer ruimte om ná aanbesteding optimalisaties te kunnen doorvoeren, zonder dat er opnieuw aanbesteed hoeft te worden.

Het kansendossier

Bij het aanbesteden van een plek aan tafel bij een Bouwteam wordt regelmatig het kansendossier (of een variant op dat thema) gebruikt als gunningcriterium. Ook bij reguliere (één fase) opdrachten kan het kansendossier als gunningcriterium een rol spelen.

Wordt het gunningcriterium ingezet voor kansen voor kleine optimalisaties (die tezamen ruim blijven binnen de grens van 15% van de opdrachtwaarde), dan hoeft er geen contractuele voorziening getroffen te worden. Deze kansen kunnen, als aanbestedende dienst en opdrachtnemer het eens worden over de voorwaarden, binnen de bagatelbepaling als besteks- of contractwijzigingen worden opgedragen.

Wordt het gunningscriterium evenwel ingezet voor kansen die (gezaamenlijk) leiden tot wijzigingen van 15% van de aanneemsom of meer, dan kan een Herzieningsclausule worden ingericht. Inschrijvers kunnen door het aangeven van de beste kansen (opties) al tijdens de aanbestedingsprocedure komen bovendrijven. In het bestek (in de Herzieningsclausule) wordt vervolgens bepaald dat de aanbestedende dienst de opties als bestekswijziging kan opdragen. In de publicatie 'Duurzaamheidsbuffet' van Koninklijke Bouwend Nederland is deze mogelijkheid uitgewerkt tot op bestektekstniveau. Omdat de herzieningsclausule al in de aanbestedingsstukken is opgenomen, zit er geen maximum aan de waarde ervan (zolang de algemene aard van de opdracht niet wijzigt).

Bijlage 4 Enkele tips voor het voeren van een gesprek over individuele inlichtingen

Aanbestedende dienst:

- Zorg voor een gelijkwaardige en open setting.
- Stel je terughoudend op: inlichtingen zijn er om vragen te stellen en verduidelijkingen te geven.
- Het initiatief van mogelijke oplossingen moet altijd bij de inschrijver liggen. Ga niet meedenken over de oplossing en doe geen uitspraken over scoringskansen van mogelijke oplossingsrichtingen maar geef wel duidelijk aan in hoeverre de oplossingen gaan bijdragen aan de doelstellingen zoals verwoord in het contextdocument.
- Ga binnen bovenstaande grenzen het gesprek aan met oog voor de inschrijver die de mogelijkheden aftast van wat mogelijk is binnen de ruimte voor varianten.
- Zorg (vooraf) dat het doel van het gesprek duidelijk is: de inschrijver helpen om een aantal voor hem belangrijke, concrete vragen te formuleren die hij na het gesprek als input voor de (individuele of algemene) Nota schriftelijk kan stellen en waarop hij schriftelijk antwoord krijgt.
- Een verslag van de gesprekken is niet noodzakelijk, maar wordt wel aanbevolen als hulpmiddel voor het beantwoorden van de schriftelijke vragen.
- Mits ervoor gekozen wordt om het gesprek op te nemen dient toestemming van de inschrijver gevraagd te worden.
- Stel een procesbewaker aan die onafhankelijk is, daarom niet inhoudelijk bij het project betrokken en die bij alle gesprekken (met de verschillende ondernemers) betrokken is. Vraag deze procesbegeleider in te grijpen wanneer de grenzen van individuele inlichtingen overschreden (dreigen te) worden. Of maak deze procesbegeleider voorzitter van het gesprek, zodat het gesprek gestructureerd verloopt en binnen de grenzen van de individuele inlichtingen blijft.

Inschrijver:

- Bereid het gesprek goed voor – stuur waar mogelijk belangrijke vragen / onderwerpen al vooruit, zodat de aanbestedende dienst zich kan voorbereiden.
- Stel concrete vragen waarop een concreet antwoord mogelijk is dat jou echt verder helpt.
- Toon begrip voor de setting en het feit dat het initiatief bij jou ligt. Besef dat de aanbestedende dienst in deze fase geen partner is, maar een aanbestedende dienst die binnen de grenzen van het aanbestedingsrecht moet opereren.
- Stel vragen over in hoeverre de oplossingen gaan bijdragen aan de doelstellingen zoals verwoord in het contextdocument.
- Zorg dat je voldoende input uit het gesprek haalt om de concrete schriftelijke vragen voor de Nota te formuleren. Voel je vrij om er vast een (aanzet tot) een antwoord bij te voegen.

Bijlage 5 Juridische kader bij individuele inlichtingen

Gelijkheidsbeginsel

Het gelijkheidsbeginsel leidt tot de hoofdregel dat zowel de vragen van inschrijvers als de antwoorden erop aan alle inschrijvers kenbaar gemaakt worden via de Nota van Inlichtingen. Alleen wanneer openbaarmaking van deze informatieschade zou toebrengen aan de gerechtvaardigde economische belangen van de vragensteller, kan op zijn verzoek van de hoofdregel worden afgeweken. De informatie wordt dan alleen aan hem verstrekt. We spreken dan van individuele inlichtingen of, zoals het ARW 2016, over 'nadere inlichtingen in geval van een gerechtvaardigd economisch belang'.

Gerechtvaardigd economisch belang

Individuele inlichtingen zijn geïntroduceerd in het ARW 2004 met de titel: *Inlichtingen over een alternatieve aanbidding*. Het ARW 2016 geeft aan (zie bijv. art. 2.23) dat de aanbestedende dienst deze inlichtingen alleen mag geven als ze dienen ter verduidelijking van de eisen die de aanbesteder in de aankondiging en de aanbestedingsstukken heeft gesteld. In de toelichting bij dit artikel geeft het ARW treffend weer wat het belang is van individuele inlichtingen, waarbij direct al een relatie gelegd wordt met varianten:

*'Een gerechtvaardigd economisch belang kan zich onder meer voordoen bij het aanbesteden van geïntegreerde contracten, zoals Design and Construct, en in het geval de gegadigde van plan is om een variant in te dienen. In zulke gevallen zullen vragen om verduidelijking vaak gerelateerd zijn aan de oplossing of het ontwerp dat de gegadigde voor ogen staat en diens vragen kunnen zijn oplossing of ontwerp voortijdig onthullen. Het bekend worden van zijn vraag tijdens de aanbesteding bij zijn concurrenten zou daardoor kunnen leiden tot schade voor de gegadigde en vervalsing van de mededinging. **De mogelijkheid om vertrouwelijk nadere inlichtingen te vragen bevordert innovatie, omdat de gegadigde nadere inlichtingen kan vragen over zijn oplossing zonder het risico te lopen dat zijn concurrenten daar ten onrechte van profiteren.'***

Individuele inlichtingen kunnen dus altijd gevraagd worden. Of er een individueel antwoord volgt, hangt af van de vraag of er een gerechtvaardigd, economisch belang aanwezig is. Wanneer de inlichtingen te maken hebben met een ontwerpkeuze, zoals bij geïntegreerde contracten of bij varianten, dan zal er bijna altijd sprake zijn van gerechtvaardigd economisch belang.

Mondelinge inlichtingen

Hoofdregel in de aanbestedingswet (art. 2.52a lid 1) is dat informatie-uitwisseling tussen een aanbestedende dienst en een ondernemer plaatsvindt met behulp van 'elektronische middelen'. Ofwel: TenderNed of een ander digitaal aanbestedingsplatform als uitgangspunt voor alle communicatie. Toch wordt mondelinge communicatie zeker niet uitgesloten (art. 2.52b lid 1 Aw), mits het daarbij niet gaat over 'essentiële elementen van de aanbestedingsprocedure' én de inhoud van de mondelinge communicatie voldoende gedocumenteerd wordt.

Als het om inlichtingen gaat met een gerechtvaardigd economisch belang, dan is het haast ondenkbaar dat die gaan over 'essentiële elementen van de aanbestedingsprocedure'. Dergelijke essentiële elementen zullen immers voor alle inschrijvers relevant zijn en dus nooit via individuele inlichtingen aan één inschrijver gecommuniceerd kunnen worden. Dat betekent dus, dat individuele inlichtingen mondeling behandeld kunnen worden, zolang de strekking ervan maar gedocumenteerd wordt (zie ook de PIANOo-publicatie 'De Tendercommunicatie: 5 mythes ontkracht', d.d. 2018). Betoogd kan zelfs worden dat mondelinge communicatie de voorkeur heeft wanneer inlichtingen gaan over oplossingsrichtingen bij geïntegreerde contracten of over varianten. De vraag achter de vraag komt nu eenmaal in een gesprek gemakkelijker op tafel dan in een aantal schriftelijke ronden.

Bijlage 6 Voorbeeld contextdocument

Contextdocument vervanging Steekterbrug

De Steekterbrug in Alphen aan den Rijn is een basculebrug en daarmee een belangrijk onderdeel in de provinciale weg N207. Dit is een belangrijke verkeersader van Gouda via Waddinxveen, Boskoop, Alphen aan den Rijn en Leimuiden richting Amsterdam. Per dag rijden ongeveer 36.400 voertuigen over de N207 en de beweegbare brug. Ook varen zowel binnenvaartschepen als recreatieboten onder de brug door. Een goede doorstroming van het verkeer is dus belangrijk voor de mensen die er wonen en werken.

De brug is aan het einde van de levensduur en dient vervangen te worden. In een eerdere fase is na onderzoek en afweging, besloten de basculebrug te vervangen door een vaste brug met een iets groter doorvaart profiel (5,4 meter). De nieuwe brug biedt niet alleen ruimte voor de huidige verkeersstromen maar moet ook geschikt zijn om verkeer vanuit een mogelijk toekomstig aan te leggen centrumring van Alphen aan den Rijn te kunnen verwerken. De nieuwe brug is daarom breder dan de oude maar ligt gedeeltelijk op de plek van de bestaande brug. Deze locatie in combinatie met de beperkte ruimte in de omgeving is een belangrijke reden voor de complexiteit van het bouwen.

Het huidige bestaande wegprofiel aan de noordzijde is omgeven door een kistdam. Aan de zuidzijde is er sprake van een combinatie van damwanden en keerwanden die aan elkaar verankerd zijn als constructie om het huidige grondlichaam te stabiliseren.

Om het wegverkeer op de N207 zoveel mogelijk te ontzien tijdens de bouw, wordt eerst het eerste deel van de brug aan de oostzijde gebouwd (na de voorbelasting). Zodra dit eerste deel gereed is, wordt het wegverkeer omgeleid en volgt sloop van de bestaande brug en bouw van de nieuwe brug aan de westkant. De nieuwe brug biedt ruimte voor 6 rijstroken.

Het bestemmingsplan voor dit project is reeds vastgesteld. Dit bestemmingsplan heeft een groot detailniveau waarbij zaken als architectonische-, vormgevings- en inpassingsvereisten zoals geluidsschermen vastgelegd.

De brug ligt temidden van oude en zeer kwetsbare bebouwing. Sommige woningen zijn slechts 4 à 5 meter vanaf de kademuren gelegen en op staal (koeienhuiden) gefundeerd wat de bouw van de brug bemoeilijkt. De nieuwe brug wordt gebouwd naast de bestaande brug welke in dienst gehouden wordt voor (beperkt 2 richtingen) verkeer van de N207. Door de slappe grondlagen op locatie van de brug en de hogere ligging van de weg in aansluiting op de brug is er voorbelasting nodig om de te verwachten zettingen te kunnen wegnemen. Wanneer de nieuwe brug is gebouwd, wordt het verkeer omgeleid zodat ruimte ontstaat voor sloop van de oude brug en bouw van de nieuwe brug.

Projectdoel

Het doel van de provincie Zuid Holland is:

- Een nieuwe toekomst vaste brug met ruimte voor mogelijk toekomstige centrumring;
- De bestaande brug met fundatie en bascule kelder is geamoveerd;
- Verlegde ondergrondse infrastructuur;
- De brug is aangesloten op de omliggende weginfra en VRI systemen;
- De omgeving (4 kwadranten) rondom de brug zijn passend in de omgeving ingericht;
- Minimale hinder van de N207 bestaande uit maximaal 5 gehele weekend buitendienststellingen geen volledige stremmingen.

Projectresultaat

Het resultaat bestaat uit de volgende deelresultaten:

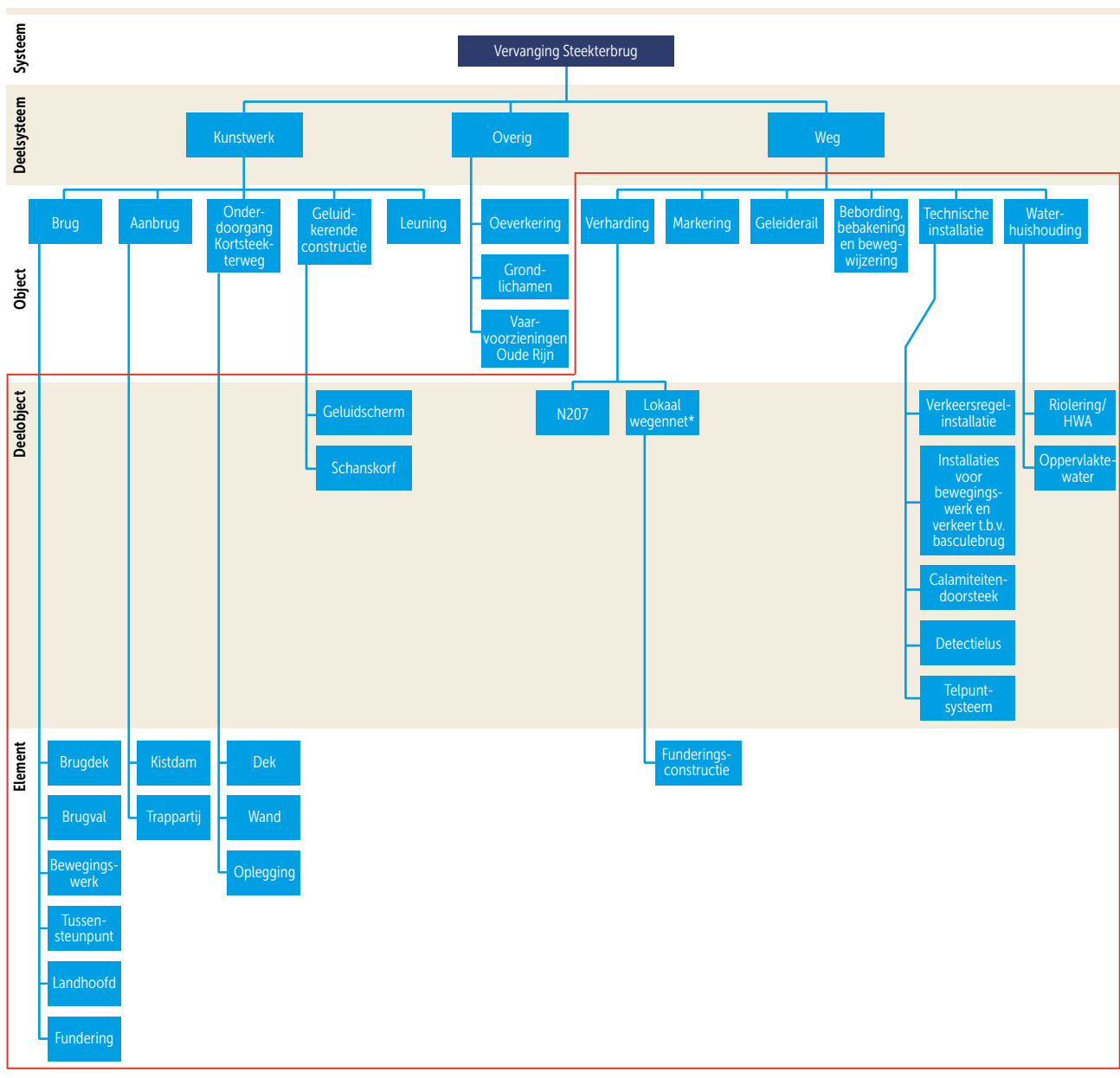
- De vaste brug;
- Aanbruggen;
- Geluidwerende constructies;
- Onderdoorgang K.

Ruimte voor varianten

De inschrijvers hebben ruimte om varianten aan te bieden welke impact hebben op (de eisen gesteld aan) (deel)object zoals in het rode vlak gemarkeerd in onderstaande WBS.

Hierbij wordt opgemerkt dat:

- Het bestemmingsplan reeds is vastgesteld, onderdelen hiervan zijn niet aanpasbaar;
- Het vormgevingsplan is onderdeel van het bestemmingsplan is daarmee ook vastgesteld en niet aanpasbaar;



Bijlage 7 Afwegingskader: Overweging over geschiktheid TeamValue per situatie

	TeamValue	TeamValue Light				
	Varianten	Varianten	Varianten	GC Besparings-voorstellen	GC Kansen en wijzigings-clausule	Wijzigings-clausule
	Individuele gesprekken	Optie individueel gesprek	Alleen schriftelijk	Alleen schriftelijk	Alleen schriftelijk	
Aanzienlijke omvang	V	V	K	V	K	V
Beperkte omvang	X	V	K	V	V	V
Project	V	V	V	V	V	V
Raamovereenkomst	X	X	X	V	K	V
Complexe opgave	V	K	K	X	K	V
Geringe complexiteit	X	V	K	V	V	V
Prioriteit op prijs	X	K	V	V	X	K
Prioriteit op projectdoelen	V	V	K	X	K	K
Wens toegevoegde waarde	V	V	K	X	K	K
Interesse in innovaties	V	V	X	X	V	V
Interesse in optimalisaties	V	V	X	X	V	V
Interesse in goedkoper (prijs als subdoel)	X	K	V	V	K	V
Veel expertise	V	V	V	V	K	V
Beperkte expertise	X	X	X	X	V	V

V wordt aanbevolen

K mogelijk, maar het is niet de beste keuze

X wordt als niet doelmatig beschouwd

Colofon

Handreiking TeamValue –

Aanbesteden met individuele inlichtingen om het aanbieden van
waardevolle varianten te stimuleren

uitgave

CROW, Ede

artikelnummer

G016

werkgroep

Jos van Alphen

Annette Biesboer

Marcel Baas

Wouter Edzes

Sake Hemstra

Fred Henniphof

Carlo Kuiper

Joost Merema

Joost Fijneman

Vincent van der Heem

Roy Voorend

klankbordgroep

Arent van Wassenaer

Arno Duijverman

Joost Haest

Malcolm Aalstein

initiator

Jeffrey Rampaart

foto omslag

Jorik Algra Fotografie

vormgeving


Inpladi bv, Cuijk


productie

CROW

CROW

Postbus 37, 6710 BA Ede

 (0318) 69 53 00

 klantenservice@crow.nl

 www.crow.nl