



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Evaluatie SO3

Eindrapportage van de externe evaluatie
van de aanbesteding van de
Samenwerkingsovereenkomst
Ingenieursdiensten 3

significant.

Bart de Haan,
Maarten Batterink en
Jan-Pieter Papenhuijzen



Inleiding

Voor u ligt de eindrapportage van de evaluatie SO3 die wij in de periode april – juli 2017 hebben uitgevoerd in opdracht van de directeur inkoop- en contractmanagement van Rijkswaterstaat GPO.

Wij danken alle betrokkenen vanuit Rijkswaterstaat (RWS), de ingenieursbureaus en NLIingenieurs voor hun openheid tijdens de gevoerde gesprekken.

De conceptresultaten zijn op 30 juni 2017 plenair met de ingenieursbureaus en RWS besproken. Dit heeft geleid tot nadere duiding en aanscherpingen in de rapportage. Ook hebben aanwezigen toen aanbevelingen gedaan die RWS mee kan nemen in een volgende inkoopstrategie voor ingenieursdiensten.

Leeswijzer

De rapportage is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 1 en 2 zijn de definitie van de opdracht en de gevolgde aanpak beschreven.

In hoofdstuk 3 zijn de doelstellingen benoemd voor SO3. Daarna geven we in hoofdstuk 4 in een infographic het doorlopen proces weer vanaf de voorbereiding van de aanbesteding SO3 tot de start van de samenwerking binnen SO3.

Voordat we de resultaten presenteren, reflecteren wij in hoofdstuk 5 eerst kort op de evaluatie, waarbij wij ook doorkijken naar de verdere samenwerking binnen SO3.

In hoofdstuk 6 zijn de verkregen resultaten en bevindingen op hoofdniveau weergegeven, die in de hoofdstukken 7, 8 en 9 inclusief leerpunten nader zijn toegelicht.

Inhoudsopgave

1. Opdracht	3
2. Aanpak	4
3. Doel en doelstellingen SO3	5
4. Het doorlopen SO3-proces en de tijdslijn	6
5. Reflectie vanuit Significant op de resultaten	7
6. Resultaten en bevindingen	8
7. Onderbouwing bevinding 1	9
8. Onderbouwing bevinding 2	13
9. Onderbouwing bevinding 3	16

Bijlagen

A. Begrippenlijst	19
B. Overzicht geïnterviewde organisaties	20
C. Overzicht aanwezige organisaties bijeenkomst 30 juni	21
D. Reflectie vanuit RWS tijdens 30 juni bijeenkomst	22
E. Aanbevelingen vanuit de 30 juni bijeenkomst	23



1. Opdracht

Achtergrond

De ingenieurbureaus zijn voor het primaire proces van RWS erg belangrijk. Een goede marktbenadering en samenwerking is hierin essentieel. De aanbesteding van de samenwerkingsovereenkomst SO3 heeft door diverse kortgedingen veel vertraging opgelopen waardoor mogelijk de doelstellingen of de beoogde samenwerking onder druk zijn komen te staan. RWS heeft daarom besloten een evaluatie uit te voeren van de aanbesteding SO3. Leerpunten kunnen van toepassing zijn op nieuwe aanbestedingen van raamovereenkomsten maar kunnen ook op korte termijn waardevol zijn voor de samenwerking binnen SO3.

Doel evaluatie

Doel van de externe evaluatie van het aanbestedingstraject van de SO3 is om gezamenlijk (RWS en de ingenieursbranche) te leren door verbeterpunten in kaart te brengen voor toekomstige aanbestedingen van raamovereenkomsten en inzichten te verkrijgen voor het optimaal vormgeven van de samenwerking binnen SO3.

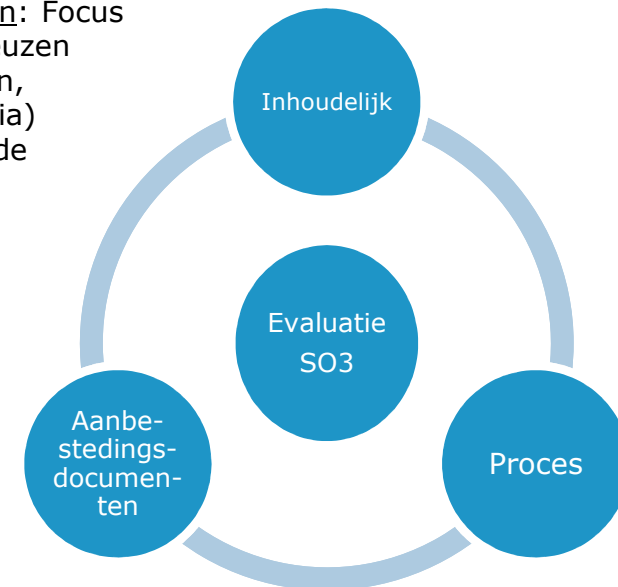
Vragen voor de evaluatie

1. Welke inzichten zijn verkregen over de aanbesteding van SO3 en de samenwerking binnen de huidige SO3?
2. Welke verbeterpunten zijn in kaart gebracht voor toekomstige aanbestedingen van raamovereenkomsten?
3. Welke inzichten zijn verkregen voor het optimaal vormgeven van de samenwerking binnen de huidige SO3?

Evaluatie vanuit drie invalshoeken

De evaluatie is vanuit drie invalshoeken ingestoken:

1. Inhoudelijk: Mate waarin vooraf gestelde doelen bereikt zijn, waarin de relatie tussen evaluatie SO2 tot aan de gesloten raamovereenkomsten aan de orde komt
2. Proces: Gericht op de aansturing, organisatie en communicatie van en rond de aanbesteding
3. Aanbestedingsdocumenten: Focus op de gemaakte inkoopkeuzen (zoals anoniem inschrijven, percelen en gunningcriteria) en deze belichten vanuit de doelstellingen.





2. Aanpak

Kwalitatieve evaluatie vanuit verschillende perspectieven

In deze evaluatie is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeks-aanpak, waarbij interviews met directe betrokkenen centraal staan.

Zo zijn alle ingenieursbureaus (of combinaties hiervan) die hebben ingeschreven op SO3 benaderd om mee te werken aan een interview. Daarmee hebben zowel grote als kleinere ingenieursbureaus input kunnen leveren. Hetzelfde geldt voor gecontracteerde en niet-gecontracteerde ingenieursbureaus.

Naast de ingenieursbureaus zijn ook direct betrokkenen vanuit RWS geïnterviewd en is een interview gehouden met NLingenieurs.

Waar relevant zijn de verschillende perspectieven bij de bevindingen in deze rapportage benoemd.

In totaal zijn er 23 interviews afgenomen met:

- Alle gecontracteerde (combinaties van) ingenieursbureaus;
- 6 van de 10 (combinaties van) ingenieursbureaus die niet gecontracteerd zijn;
- NLingenieurs;
- Vijf medewerkers van RWS.

Een overzicht van de organisaties waarmee is gesproken is opgenomen in bijlage B.

Van alle interviews zijn verslagen gemaakt, die ter validatie zijn voorgelegd aan de gesprekspartners. De meeste geïnterviewden

hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid om op de gespreksverslagen aanpassingen en/of aanvullingen te doen. De interviewverslagen hebben de basis gevormd voor de analyses die ten grondslag liggen aan de resultaten in deze rapportage. De gespreksverslagen worden niet openbaar gemaakt en zijn niet gedeeld met de opdrachtgever vanuit RWS.

De resultaten bevatten zowel bevindingen als leerpunten. Bij leerpunten gaat het niet altijd om direct implementeerbare aanbevelingen, maar ook om inzichten die in geval van implementatie nog nader moeten worden geoperationaliseerd, al dan niet in samenwerking tussen RWS en de ingenieursbureaus. Hiertoe kan in enkele gevallen ook een juridische check behoren.

Op 30 juni 2017 zijn de conceptresultaten, bevindingen en leerpunten, gepresenteerd en besproken met de ingenieursbureaus en waar nodig nader geduid of aangescherpt. Een overzicht van de organisaties die bij deze bijeenkomst aanwezig waren is opgenomen in bijlage C.

Tijdens deze bijeenkomst heeft RWS ook gereflecteerd op de uitkomsten van het onderzoek. Zie hiervoor bijlage D waaruit blijkt dat reeds invulling gegeven gaat worden aan diverse leerpunten. Daarna hebben aanwezigen aanbevelingen gedaan die RWS mee kan nemen in een volgende inkoopstrategie voor ingenieursdiensten. Die aanbevelingen zijn opgenomen in bijlage E.

Onderzoekperiode

De evaluatie is uitgevoerd in de periode april – juli 2017.



3. Doel en doelstellingen SO3

Doel (Inschrijvings- en beoordelingsdocument, §1.3):

De SO3 heeft tot hoofddoel om ingenieursbureaus aan Rijkswaterstaat te blijven binden en zo continuïteit te waarborgen in het gestructureerd verkrijgen van de benodigde producten en resultaten van ingenieursdiensten. Deze diensten worden uitgevoerd tegen marktconforme condities, waarbij ingenieursbureaus een reële marge kunnen bereiken. Verder wordt gestreefd naar optimalisatie van de kwaliteit, innovatie van het product en borging van opgedane kennis. Hierbij wil Rijkswaterstaat inzetten op een efficiënte manier van samenwerken, gericht op lange termijn relaties.

Vervolgens draagt de samenwerkingsovereenkomst bij in de verdere professionalisering van de inkoop van ingenieursdiensten binnen Rijkswaterstaat en wordt dit op een gestructureerde wijze gefaciliteerd door middel van een landelijke samenwerkingsovereenkomst, voorzien van contractmodellen (welke beschikbaar gesteld wordt op het contractenbuffet Rijkswaterstaat), standaarden en handreikingen om nadere Overeenkomsten te kunnen sluiten.

Doelstellingen (Presentatie startbijeenkomst):

Raamovereenkomsten algemeen:

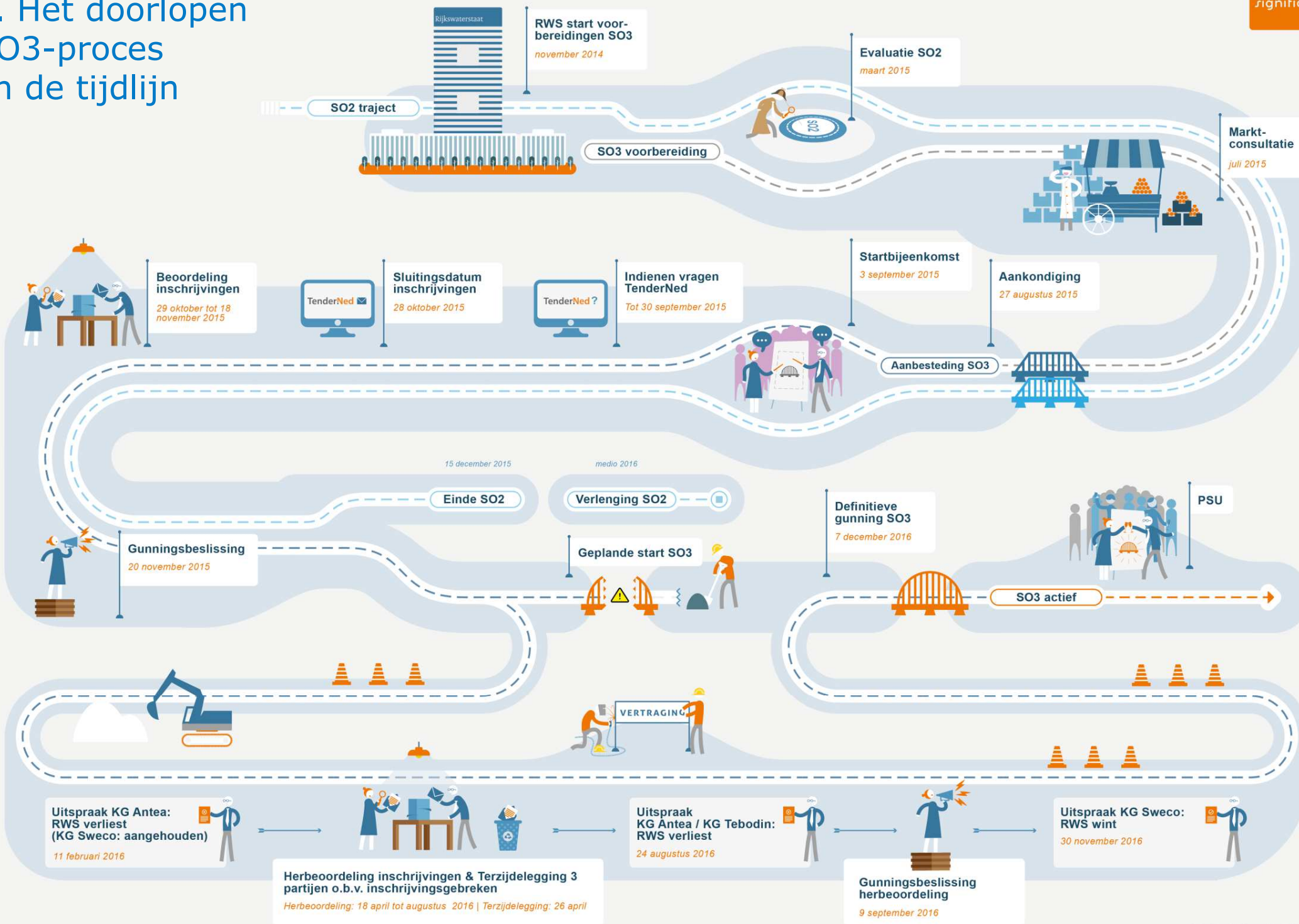
- Eén gezicht;
- Verhoging wederzijdse kwaliteit;
- Versterking uniformiteit;
- Verlaging transactiekosten;
- Efficiëntere inzet personeel;
- Versterking leveranciersrelatie.

Geformuleerde doelstellingen SO3 specifiek:

- Implementeren leerpunten evaluatie SO2;
- Marktvisie* en "Samen met de markt";
- Effectief en doelmatig inzetten managementtools.

* Voor de implementatie van de Marktvisie binnen SO3 geldt dat het opstellen van de Marktvisie gelijktijdig liep met de voorbereiding en de aanbesteding van SO3. Januari 2016 is de Marktvisie gelanceerd en ondertekend wat ruim na de start van de aanbesteding was.

4. Het doorlopen SO3-proces en de tijdlijn





5. Reflectie vanuit Significant op de verkregen resultaten

Vanuit Significant hebben wij grote openheid en bereidheid ervaren om mee te willen werken aan het onderzoek. Dit onderstreept voor ons het belang van SO3 voor RWS en de ingenieursbureaus.

RWS en de gecontracteerde SO3-partijen geven aan dat zij opgelucht zijn dat de aanbesteding achter de rug is en nu vooral vooruit willen kijken en "gewoon" met elkaar aan de slag willen gaan binnen SO3. De doelstellingen voor SO3 komen nu onvoldoende uit de verf, zoals het verlagen van de transactiekosten, de uniformiteit of de gezamenlijke kennisontwikkeling. De leerpunten zijn daarin duidelijk en op dat vlak zal de huidige samenwerking verder stappen moeten zetten om alle doelstellingen te halen.

Dan verder vooruitkijkend, naar de toekomstige contractering van ingenieursdiensten, de fase na SO3. De huidige Marktvisie van RWS gaat uit van de quote: *Als "bouwers van Nederland" excelleren we door betrouwbaar, aanspreekbaar en inspirerend te zijn. We werken samen voor burgers en bedrijven aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland.* Wij willen RWS meegeven om een volgende voorbereiding van een aanbesteding in samenwerking met de ingenieursbureaus op te pakken (co-creatie). En dit niet alleen te doen met de huidige SO3-partijen of NLingenieurs, maar hierin juist breed de markt op een interactieve wijze te betrekken.

De 30 juni bijeenkomst gaf hier al de nodige inzichten voor.

RWS dient als betrouwbaar opdrachtgever vervolgens de verwachtingen vanuit het voortraject ook in de volgende aanbesteding waar te maken, als er wederom voor een raamcontract gekozen wordt. Ons advies is om een proces te initiëren om in de aanbestedingsfase de dialoog met de markt te blijven voeren, over bijvoorbeeld de aanbestedingsdocumenten. De Aanbestedingswet biedt daar mogelijkheden voor. De dialoog hoeft niet alleen via TenderNed gevoerd te worden. De Marktvisie biedt hier handvatten voor.

In de aanbesteding gingen de ingenieursbureaus steeds meer vanuit de rol van potentieel SO3-raamcontractant acteren en waren als inschrijver de belangen groot om SO3 te winnen. Dat er geen klachten door ingenieursbureaus zijn ingediend voorafgaand aan het sluitingsdatum-indienen-inschrijvingen bevreemdt ons. Zeker wanneer in de interviews opmerkingen worden gegeven over de aanbestedingsdocumenten en er ook in latere kortgedingen kanttekeningen bij worden geplaatst. "Aanspreekbaar" vanuit de Marktvisie zegt ook iets over "Durven aan te spreken" vanuit de markt. Wij voorzien dat hierin nog de nodige stappen te maken zijn. Een op 30 juni bijeenkomst besproken "Signaal loket" past hier mogelijk goed in (zie bijlage E).

6. Resultaten en bevindingen

Aanbesteding en Samenwerking SO3 laten nog veel verbeterpotentieel zien

1. De aanbesteding van SO3 week af van de verwachtingen die de betrokken ingenieurbureaus op basis van de voorbereiding hadden

2. Gezamenlijke (RWS en ingenieurbureaus) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de aanbesteding ontbrak

3. Het vraagt de nodige inspanningen om de doelstellingen van SO3 te gaan behalen

- i. Door *Evaluatie SO2* is bij de bestaande SO2 partijen en NLingenieurs de verwachting ontstaan van "SO3 = SO2, tenzij".
- ii. Verwachting uit TOP-overleg was dat aanbesteding SO3 BVP-achtige elementen zou bevatten.
- iii. Tijdens marktconsultatie heeft RWS de verwachting gecreëerd dat SO3 goed bereikbaar was voor het MKB.
- iv. Verwachtingen van ingenieurbureaus vlak voor start van de aanbesteding was nog steeds in lijn met "SO3 = SO2, tenzij".
- v. Percepties over wat "SO3 = SO2, tenzij" inhoudt, liepen uiteen.
- vi. Aanbesteding SO3 week uiteindelijk af van de verwachtingen van de ingenieurbureaus.

- i. RWS heeft de aanbesteding te kort op het aflopen van SO2 in gang gezet en had daarmee onvoldoende tijd om keuzes te heroverwegen, ondanks verschillende signalen dat de ingezette aanbesteding verbeterd kon worden.
- ii. In de voorbereiding hebben interne stakeholders binnen RWS kort voor de start van de aanbesteding nog input geleverd op de aanbestedingsstukken.
- iii. De aanbesteding verliep rommelig in de perceptie van ingenieurbureaus.
- iv. Ingenieurbureaus hebben nagelaten om bezwaren voorafgaand aan het indienen van offertes formeel kenbaar te maken bij RWS.

- i. RWS moet haar voornemen om leveranciers- en contractmanagement te versterken nog waarmaken.
- ii. De toepassing van het CMP kent in de praktijk haken en ogen die niet bijdragen aan reductie transactiekosten, verbetering uniformiteit, wederzijdse kwaliteit en samenwerking.
- iii. Implementatie SO3 binnen geheel RWS is nog niet zodanig dat één gezicht, uniformiteit en wederzijdse kwaliteit in NOK-processen ervaren worden.
- iv. Kennisontwikkeling op het gebied van duurzaamheid en innovatie is pas net gestart. Richting in een gezamenlijke ontwikkelagenda ontbreekt nog.



7. Bevinding 1: De aanbesteding SO3 week af van de verwachtingen die de betrokken ingenieursbureaus op basis van de voorbereiding hadden (1/4)

i. Door Evaluatie SO2 is bij de bestaande SO2 partijen en NLingenieurs de verwachting "SO3 = SO2, tenzij" ontstaan

In de voorbereiding op de aanbesteding SO3 heeft RWS onder andere de SO2 geëvalueerd, wat positief is ervaren door de betrokken partijen. Hierin kwam naar voren dat SO3 in lijn zou moeten zijn met de SO2, met op enkele punten optimalisaties. Een voorbeeld van een optimalisatie is het toevoegen van de interessepeiling in het NOK-proces alvorens partijen geselecteerd worden met de randomizer en verplicht zijn om in te schrijven.

ii. Verwachting uit TOP-overleg was dat aanbesteding SO3 BVP-achtige elementen zou bevatten

De aanbesteding van de SO3 is na de evaluatie SO2 ter sprake geweest in het TOP-overleg (overleg tussen RWS en NLingenieurs) van april 2015. Hierbij is vanuit NLingenieurs de boodschap afgegeven niet te veel af te wijken van SO2 ("SO3 = SO2, tenzij"). Wel is aandacht gevraagd voor het reduceren van de transactie- en managementkosten en voor de kansen voor MKB-partijen om zich

(al dan niet in combinatie) te kunnen kwalificeren voor SO3. Op basis van dit overleg is aan de kant van de ingenieursbureaus de verwachting gewekt dat de SO3 op de SO2 zou lijken, maar dan met toevoeging van enkele BVP-achtige elementen. Zo was de verwachting dat bijvoorbeeld aantoonbare goede projectprestaties of innovatieve productontwikkeling ingebracht kon worden in de aanbesteding SO3. Dit is niet gebeurd en zelfs bijna onmogelijk gemaakt door het anoniem inschrijven, omdat hierdoor geen verwijzingen gemaakt kunnen worden naar prestaties uit het verleden, succesvolle afgeronde projecten, succesvolle werkwijzen of innovatieve producten en diensten die aan het ingenieursbureau te relateren zijn.

Overigens geldt bij BVP-trajecten van RWS dat (conform de BV-aanpak) de aangeboden prestaties pas in de onderbouwingsfase worden aangetoond met verifieerbare prestatie-informatie nadat de beoogd opdrachtnemer als beste uit de beoordelingsfase is gekomen. Deze onderbouwingsfase kent een reguliere Openbare Aanbestedingsprocedure niet, waardoor het anonieme CMP conform de beoordelingscriteria is beoordeeld.



- 1.1 Het evalueren van een vorige samenwerking is van belang om te kunnen leren van de ervaringen en de knelpunten op te lossen
- 1.2 Wees je vanuit RWS bij contactmomenten met de markt in het kader van de voorbereiding van een aanbesteding bewust van welke verwachtingen je creëert en via welk platform je dat doet
- 1.3 Betrek de gehele markt en niet alleen NLingenieurs, en laat je als marktpartij ook horen op het juiste niveau



7. Bevinding 1: De aanbesteding SO3 week af van de verwachtingen die de betrokken ingenieursbureaus op basis van de voorbereiding hadden (2/4)

iii. Tijdens marktconsultatie heeft RWS de verwachting gecreëerd dat SO3 goed bereikbaar was voor het MKB

De opkomst tijdens de marktconsultatie was groot en divers. In totaal hadden 67 partijen de marktconsultatie bijgewoond. Onder de deelnemers bevonden zich de grote en kleine ingenieursbureaus, SO2-partijen en niet-SO2-partijen en andere geïnteresseerden. Veel deelnemers hebben input gegeven in de discussies en dit alles is vastgelegd in een verslag. Kleinere ingenieursbureaus hebben daar hun zorgen geuit over de mogelijkheid voor het MKB om in te kunnen schrijven op de SO3. RWS heeft deze punten aangehoord en daarmee hebben enkele partijen verondersteld dat SO3 ten opzichte van de SO2 beter toegankelijk zou kunnen worden voor het MKB. Hoe dat precies vorm zou krijgen in de aanbesteding, was op dat moment nog niet duidelijk voor ingenieursbureaus. Zo hebben enkele MKB-partijen ingebracht dat er ook meer inhoudelijke percelen zouden moeten komen of dat er in percelen onderscheid zou komen tussen opdrachten van verschillende omvang. In de praktijk is dat tot op zekere hoogte gebeurd (met 1 perceel voor grote planstudies, 1 perceel gericht op assetmanagement, echter bevatten alle percelen grote en kleine NOK's qua omvang). De

ervaring van MKB-partijen is dat vanwege de geschiktheidseisen combinatievorming door MKB-partijen noodzakelijk was, en dat de aanbesteding niet openstond voor het zelfstandig inschrijven van de meer specialistische niche partijen. De verslaglegging van de marktconsultatie gaf geen inzicht in de keuzes en afwegingen die RWS ging maken naar aanleiding van de input.

iv. Verwachtingen van ingenieursbureaus vlak voor start van de aanbesteding was nog steeds in lijn met "SO3 = SO2, tenzij"

Na de marktconsultatie is er nog een informatiebericht geweest vanuit RWS naar de markt (via TenderNed). Met dit bericht werd bij ingenieursbureaus de verwachting versterkt dat de aanbesteding van de SO3 veel op de aanbesteding van de SO2 zou lijken. De belangrijkste wijziging die werd genoemd was dat het maximaal aantal te contracteren partijen per perceel werd aangepast. Daarmee was het signaal richting potentiële inschrijvers dat er verder weinig zou worden veranderd aan de aanbesteding ten opzichte van de aanbesteding van de SO2.



- 1.4 Overweeg meer individuele inhoudelijke interactie met grote en kleine bureaus te hebben tijdens de marktconsultatie
- 1.5 Wees duidelijk in het marktconsultatieverslag over wat je wel en niet meeneemt in de aanbesteding
- 1.6 Stuur vlak voor aanbesteding geen informatiebericht uit met slechts enkele wijzigingen ten opzichte van de voorgenomen inkoopkeuzes



7. Bevinding 1: De aanbesteding SO3 week af van de verwachtingen die de betrokken ingenieursbureaus op basis van de voorbereiding hadden (3/4)

v. Percepties over wat "SO3 = SO2, tenzij" inhoudt, liepen uiteen

In aanvulling op het vorige punt, kan worden geconcludeerd dat de percepties over wat "SO3 = SO2, tenzij" inhoudt uiteen liepen. Daar waar binnen RWS de perceptie is dat aanbesteding SO3 inderdaad conform "SO3 = SO2, tenzij" is verlopen, zien veel ingenieursbureaus dat anders. Daarbij komt dat allerlei inkoopkeuzes van RWS wel te begrijpen en verdedigbaar zijn, wanneer wordt gekeken naar de variëteit aan input die RWS heeft ontvangen in bijvoorbeeld de marktconsultatie. Er is echter voorafgaand aan de start van de aanbesteding niet uitgebreid genoeg door RWS buiten het projectteam getoetst of alle inkoopkeuzes te samen (verwoord in bijvoorbeeld een concept Inschrijvings- en beoordelingsdocument en samenwerkingsovereenkomst) nog wel in lijn waren met de doelstellingen en de verwachtingen van de ingenieursbureaus. Daarmee was RWS in de veronderstelling dat de aanbesteding grotendeels conform verwachtingen verliep, terwijl

ingenieursbureaus (met name SO2 partijen) dit anders hebben ervaren. Daarbij komt dat vooral ook de operationalisatie van enkele inkoopkeuzes, zoals de keuzes rondom het CMP, nog niet of onvoldoende waren uitgewerkt ten tijde van de marktconsultatie en daardoor niet voor de aanbesteding getoetst zijn bij de ingenieursbureaus.

Partijen geven aan dat RWS dichter op start van de aanbesteding meer haar eigen ideeën is gaan uitwerken en deze uitwerking niet meer heeft voorgelegd. Binnen RWS is aangegeven dat de voorbereiding van de aanbesteding meer had moeten gebeuren in lijn met de Marktvisie en de principe van co-creatie.

vi. Aanbesteding SO3 week uiteindelijk af van verwachtingen van ingenieursbureaus

Los van de verschillen in de verwachtingen van de verschillende partijen, is een gemene deler bij (met name de SO2) ingenieursbureaus dat de verwachting van "SO3 = SO2, tenzij" niet is uitgekomen.



- 1.7 De inkoopkeuzes die worden gemaakt, vooral de punten waarop wordt afgeweken van voorgaande aanbestedingen of eerdere documenten, dien je tijdig aan te geven aan de markt
- 1.8 De voorbereiding van een belangrijke en ambitieuze aanbesteding als SO3 zou je moeten doen in lijn met de Marktvisie en het principe van co-creatie. Dit vergt overigens van zowel RWS als de ingenieursbureaus inzet en commitment



7. Bevinding 1: De aanbesteding SO3 week af van de verwachtingen die de betrokken ingenieurbureaus op basis van de voorbereiding hadden (4/4)

In SO3 zijn in de optiek van ingenieurbureaus ten opzichte van de SO2 te grote veranderingen doorgevoerd, zoals:

- Selecteren ingenieurbureau op basis van geschiktheidseisen en een CMP in plaats van alleen op basis van geschiktheidseisen zoals bij de SO2
- Het werken met 3 percelen, waarbij perceel 1 gemaximaliseerd is op 12 partijen waardoor de kans bestaat om niet toegelaten te worden
- Het anoniem inschrijven waardoor het aantoonbaar maken van ervaringen en competenties lastig werd
- Het toepassen van "knock-outs" bij de beoordelingscriteria
- (en vooral) het belang van de beoordeling van het CMP door de fictieve korting bij de NOK's die hiervan afhankelijk is.

Veel ingenieurbureaus hebben aangegeven dat op basis van voorgenoemde veranderingen de aanbesteding voor hen een heel ander verhaal werd dan wat ze op basis van informatie bij de evaluatie van de SO2 en de marktconsultatie hadden verwacht. Voor veel partijen betekenden deze inkoopkeuzes ook dat ze veel hogere inschrijfkosten moesten maken, ten opzichte van bijvoorbeeld de

inschrijving voor de SO2.

De ingenieurbureaus geven aan dat zij de volgende inkoopkeuzes onverstandig vinden:

- Het anoniem inschrijven: *door RWS toegepast om maximale objectiviteit te bereiken bij de beoordeling van de CMP's. Dit is als zodanig ook gewaardeerd door vele ingenieurbureaus, echter geven partijen daarbij ook aan dit niet noodzakelijk te vinden*
- Toepassen knock-outs: *door RWS toegepast om de gewenste kwaliteitsslag te bereiken*
- Het digitaal ondertekenen: *door RWS toegepast conform afspraken met de markt, waarbij de aanbesteding van SO3 net na de implementatie viel*
- De maximering van het aantal SO3-partijen in perceel 1: *door RWS toegepast vanuit de Marktvisie, samenwerking met een beperkt aantal partners en met hen investeren in de kwaliteit.*

Daarnaast zetten zij bij de toepassing van het CMP in de praktijk veel kanttekeningen. Hier komen wij later op terug.



1.9 Bij een belangrijke aanbesteding als SO3 is het essentieel dat je voldoende ruimte neemt voor een externe toets op alle inkoopkeuzes. Vooral na de uitwerking van de inkoopkeuzes in de aanbestedingsdocumenten. Dit kan enerzijds een toets zijn bij de marktpartijen, en anderzijds bij andere aanbestedende diensten of bij interne onafhankelijke personen



8. Bevinding 2: Gezamenlijke (RWS en ingenieursbureaus) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de aanbesteding ontbrak (1/3)

i. **RWS heeft de aanbesteding te kort op het aflopen van SO2 in gang gezet en had daarmee onvoldoende tijd om keuzes te heroverwegen, ondanks verschillende signalen dat de ingezette aanbesteding verbeterd kon worden**

RWS heeft de aanbesteding conform haar inkoopplan en de aanbestedingsdocumenten uitgevoerd, ondanks verschillende signalen dat de aanbesteding niet optimaal verliep. Op een aantal momenten (marktconsultatie, startbijeenkomst, anonimiseringsbijeenkomst, NvI) had RWS kunnen concluderen dat er bij ingenieursbureaus onduidelijkheden waren over de aanbesteding. Wel lijkt het erop dat de ingenieursbureaus naast deze signalen via de reguliere kanalen (NLingenieurs, NvI's) geen andere middelen (klachten, bellen) hebben aangegrepen dit signaal steviger over te brengen en de (ongewenste) situatie hebben 'geaccepteerd'. Dit terwijl bij het opstellen van de Marktvisie (liep tegelijkertijd) het aspect "samen" benadrukt werd, maar ook het aspect "aanspreekbaar".

Overigens geven zowel ingenieursbureaus als RWS aan dat tijdens de inschrijvingsfase geen abnormale tijdsdruk is ervaren als gevolg van de planning. Tijdens de beoordelingsfase is wel tijdsdruk ervaren binnen RWS door het hoger dan verwachte aantal inschrijvingen dat

beoordeeld moest worden.

Tijdens de interviews is door ingenieursbureaus het vermoeden uitgesproken dat RWS geen tijd heeft genomen om keuzes te heroverwegen of een time-out in te laten lopen vanwege de geplande start van SO3 direct na het aflopen van SO2. Vertraging in de aanbesteding zou direct leiden tot een latere start van SO3.

ii. **In de voorbereiding hebben interne stakeholders binnen RWS nog kort voor de start van de aanbesteding input geleverd op de aanbestedingsstukken**

In de planning van de voorbereiding van de aanbesteding SO3 is de operationalisatie van het inkoopplan naar de aanbestedingsdocumenten en de kwaliteitsborging hierop in de zomervakantie komen te liggen. Deze planning samen met de waan van de dag betekende dat gevraagde (juridische) input op de aanbestedingsdocumenten pas laat beschikbaar kwam en mogelijk minder gedetailleerd is geweest dan gebruikelijk.



2.1 Start de voorbereiding op tijd en houd rekening met vakantieperiodes en beschikbaarheid van intern betrokkenen

2.2 Luister als RWS goed naar de signalen die je krijgt uit de markt en ga er met elkaar over in gesprek



8. Bevinding 2: Gezamenlijke (RWS en ingenieursbureaus) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de aanbesteding ontbrak (2/3)

iii. De aanbesteding verliep rommelig in de perceptie van de ingenieursbureaus

Vastgesteld kan worden dat bijna alle ingenieursbureaus de aanbesteding van de SO3 op punten rommelig vonden verlopen.

Oorzaken hiervoor zijn:

- Frequente aanpassingen van de aanbestedingsstukken, waarmee onder andere slordigheden verholpen moesten worden (mogelijk als gevolg van vorige punt ii?), die zijn gepubliceerd zonder of summiere toelichting op TenderNed
- Het NvI-proces en de kwaliteit en wijze van beantwoorden is door de ingenieursbureaus verschillend ontvangen: enerzijds is aangegeven dat de markt gewend is aan het feit dat NvI's doorgaans geen duidelijkheid opleveren door verwijzingen naar stukken en weinig concrete antwoorden opleveren, anderzijds is aangegeven dat het NvI-proces juist wel concreet was zonder veel verwijzingen. Er is ons meermaals benoemd dat er omissies in de aanbestedingsdocumenten en beantwoording aanwezig waren die van pas konden komen in eventuele kortgeding procedures
- Voor meerdere partijen was het onduidelijk hoe de inschrijving zou worden beoordeeld en op welke wijze goed kon worden

gescoord (op bijvoorbeeld criteria samenwerking, duurzaamheid en innovatie)

- De aanbesteding van de SO3 viel tegelijkertijd met de RWS brede invoering van digitaal inschrijven via TenderNed en de eis dat stukken voorzien moesten zijn van een elektronische handtekening van een bevoegd vertegenwoordiger met beveiligingsniveau IV certificaat. Voor veel ingenieursbureaus was dit een nieuwe werkwijze, waar nog geen of weinig ervaring mee was opgedaan. Dat maakte dat de aanbesteding extra ingewikkeld werd en tijd besteed moest worden aan randzaken die ingenieursbureaus liever hadden besteed aan het opstellen van de inschrijving
- Kort Gedingen hebben het beeld bij marktpartijen versterkt dat de aanbesteding rommelig is verlopen.

Het is voor een aanbesteding met een dergelijk belang cruciaal dat de aanbesteding qua proces en inhoud voor alle partijen helder en eenduidig is. Eigenlijk mag je verwachten dat een dergelijke aanbesteding "optimaal" verloopt, maar dat was in dit geval niet zo.

2.3 De kwaliteit van de beantwoording van de NvI moet goed zijn en moet voor iedereen op dezelfde manier te interpreteren zijn.

2.4 Wees kritisch op het invoeren van nieuwe methodieken als digitaal ondertekenen en geef extra voorlichting hierover.

2.5 Zorg dat je als inschrijver alert bent en voldoende tijd en capaciteit inplant wanneer op aanbestedingsgebied nieuwe methodieken als digitaal ondertekenen in opkomst zijn



8. Bevinding 2: Gezamenlijke (RWS en ingenieursbureaus) verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de aanbesteding ontbrak (3/3)

iv. **Ingenieursbureaus hebben nagelaten om bezwaren voorafgaand aan het indienen van offertes formeel kenbaar te maken bij RWS**

Naast dat veel ingenieursbureaus de aanbesteding als rommelig hebben ervaren was er verwarring over de inkoopkeuzes die zijn gemaakt door RWS. Hierbij zijn vooral vraagtekens gezet bij het concept CMP en de manier waarop deze doorwerkt in de NOK's (fictieve korting). Hoewel er vele inhoudelijke vragen zijn gesteld tijdens de NvI, heeft geen enkel ingenieursbureau tijdens de inschrijvingsfase en dus voor indiening van de inschrijvingen bezwaar gemaakt door het indienen van een klacht bij het Centrale Klachtenmeldpunt Aanbesteden Rijkswaterstaat. Pas na het bekend maken van de gunningsbeslissing is hier gebruik van gemaakt, echter had RWS toen (bijna) geen mogelijkheden de aanbesteding te corrigeren behoudens deze stop te zetten.

De meeste bezwaren die ingenieursbureaus tijdens de interviews aan ons kenbaar hebben gemaakt, waren tijdens de inschrijvingsfase al bekend. Toch hebben ingenieursbureaus hier in deze fase niets mee

gedaan terwijl op dat moment mogelijk veel gedoe voorkomen had kunnen worden. Daarmee hebben ook de ingenieursbureaus hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de aanbesteding naar onze mening niet gepakt. In reactie op de vraag waarom dit is gebeurd geven enkele ingenieursbureaus aan dat het indienen van klachten niet in het DNA van de branche zit en de angst bestaat dat dit mogelijk consequenties heeft voor de relatie en verwerving van opdrachten. Daarnaast leeft het beeld dat de kans klein is dat een klacht zou hebben geleid tot wijzigingen van de aanbesteding omdat RWS zelden afwijkt van haar ingezette koers in een aanbesteding.

Ook hebben meerdere ingenieursbureaus aangegeven dat als zij in perceel 1 op basis van knock-out of op basis van de maximering van aantal partijen zelf zouden zijn uitgesloten, zij ook een kortgeding zouden zijn gestart. Dit gezien het belang van SO3 voor hun eigen organisatie. Het belang van SO3-partij zijn is groot.



2.6 Ook ingenieursbureaus hebben een verantwoordelijkheid als het gaat om de kwaliteit van een aanbesteding. Als die niet goed werkbaar is, moeten ingenieursbureaus tijdig en stevig genoeg actie ondernemen om RWS daarop te wijzen en desnoods een formele klacht in dienen. Zij moeten ervan uit kunnen gaan dat een dergelijk signaal niet leidt tot negatieve consequenties maar dat dit past in het Marktvisie aspect van "Aanspreekbaar"



9. Bevinding 3: Het vraagt de nodige inspanningen om de doelstellingen van SO3 te gaan behalen (1/3)

i. **RWS moet haar voornemen om leveranciers- en contractmanagement te versterken nog waarmaken**

RWS beoogt een samenwerking binnen SO3 waarin wordt gestreefd naar optimalisatie van de wederzijdse kwaliteit, innovatie van het product en borging van opgedane kennis. Hierbij wil RWS inzetten op een efficiënte manier van samenwerken, gericht op langetermijnrelaties.

Hoewel SO3 eind vorig jaar formeel is gestart en in maart de PSU plaatsvond, wachten enkele gecontracteerde ingenieurbureaus ten tijde van het interview nog op hun eerste persoonlijke contactmoment met de contractmanager en is hen niet altijd even duidelijk waarom dit nog niet gebeurd is. Door RWS is genoemd dat de bezetting van het contractteam nog niet goed is ingericht als gevolg van personele wisselingen en bezettingsproblemen maar dat dit nu prioriteit heeft. Dit past in het beeld dat een investering hierin, onder andere in de vorm van meer informele leveranciersgesprekken tussen de ingenieurbureaus en de contractmanager van RWS, noodzakelijk zijn om de gestelde doelstelling "de leveranciersrelaties te versterken" te kunnen realiseren.

ii. **De toepassing van het CMP kent in de praktijk haken en ogen die niet bijdragen aan reductie transactiekosten, verbetering uniformiteit, wederzijdse kwaliteit en samenwerking**

Tijdens de evaluatie is naar voren gekomen dat het vertrouwelijke en commerciële karakter van het CMP, als gevolg van de fictieve korting die het CMP oplevert in combinatie met de mogelijkheid om gedurende de looptijd het CMP te optimaliseren, niet bijdraagt aan verschillende doelstellingen. De verwachting dat transactiekosten verlaagd worden door het CMP komt in het NOK-proces nog niet tot uiting. Ingenieurbureaus geven aan dat de algehele transactiekosten juist verhoogd zijn door de inspanning in de aanbesteding en bij het inschrijven op de NOK-uitvragen. CMP-onderdelen moeten geregeld in het projectspecifieke PvA voor een NOK-uitvraag nogmaals op papier worden gezet omdat niet naar het CMP verwezen mag worden. Anderzijds zijn gecontracteerden ook geen voorstander van het gunnen op laagste prijs vanuit de veronderstelling dat het CMP inhoudelijk de kwaliteit niet voldoende borgt.



- 3.1 Organiseer de gewenste bezetting in het leveranciers- en contractmanagement tijdig en stel die zeker
- 3.2 Herijk de toepassing van het CMP in het NOK-proces om transactiekosten in het NOK-proces te verlagen



9. Bevinding 3: Het vraagt de nodige inspanningen om de doelstellingen van SO3 te gaan behalen (2/3)

Verder geven gecontracteerden aan dat het onduidelijk is of projectteams van RWS beschikken over het CMP zowel tijdens de inschrijvingsfase als de opdrachtfase van NOK's. Dit vereenvoudigt het opstellen van aanbiedingen en de samenwerking met RWS niet, ook omdat een CMP qua kwaliteitsborging niet aan kan sluiten bij de specifieke NOK-uitvraag vanuit RWS.

Samenwerking met andere SO3-partijen of het inzetten van onderaannemers wordt gecompliceerd door het CMP, omdat SO3-partijen terughoudend omgaan met het beschikbaar stellen van het eigen CMP richting deze partijen terwijl wel op de toepassing ervan getoetst kan worden door RWS.

Als laatste hebben veel SO3-gecontracteerden hun twijfels bij de mogelijkheden om het CMP te optimaliseren, omdat:

- Veel RWS-medewerkers na gunning inzicht hebben gekregen in de CMP's waardoor het volgens diverse ingenieursbureaus niet meer (eenvoudig) mogelijk zal zijn om anoniem te beoordelen
- Ingenieursbureaus (deels) inzicht hebben gehad in elkaars CMP in het kader van samenwerking en weten welke scores daarmee behaald zijn. Men kan dus verkregen inzichten uit een ander CMP

gebruiken in het bijstellen van het eigen CMP

- Er ingenieursbureau zijn die doordat ze actief zijn in 3 percelen 3 CMP's mogen optimaliseren. Zij kunnen kennis opdoen met deze bijstellingsprocedure in het ene perceel en deze toepassen in het andere perceel. En hebben hiermee een voordeel ten opzichte van partijen die actief zijn in minder percelen
- Het kwalitatief beoordelen van de gewijzigde documenten op basis van de huidige gunningscriteria zal naar waarschijnlijkheid leiden tot onverwachte scores. De herbeoordeling heeft aangetoond dat ongewijzigde documenten op basis van de huidige beoordelingscriteria door verschillende teams tot verschillen in scores heeft geleid. Partijen weten daardoor niet op welke wijze zij hun CMP aan moeten passen om zeker beter te scoren.

Als laatste spreken ingenieursbureaus hun twijfels uit of het CMP bijdraagt aan het bereiken van kwaliteit, aangezien de verschillen in fictieve kortingen tussen SO-partijen bekend zijn en sowieso overbrugd moeten worden in een aanbieding, maar wel terugverdiend moet worden. Wat betekent dit voor de kwaliteit als er laag ingeschreven moet worden om een fictieve korting te kunnen compenseren en zo een NOK te kunnen winnen?

3.3 Maak duidelijk of RWS-projectteamleden mogen en moeten beschikken over het CMP tijdens de uitvoering van een NOK

3.4 Maak duidelijk binnen de RWS-organisatie hoe om te gaan met het CMP wanneer die niet aansluit op een specifieke NOK-uitvraag

3.5 Houd de beoogde CMP-bijstellingsprocedure tegen het licht en stem in dialoog met SO3-partijen af of én hoe dit te gaan doen



9. Bevinding 3: Het vraagt de nodige inspanningen om de doelstellingen van SO3 te gaan behalen (3/3)

iii. Implementatie SO3 binnen geheel RWS is nog niet zodanig dat één gezicht, uniformiteit en wederzijdse kwaliteit in NOK-processen ervaren worden

RWS en de ingenieursbureaus onderkennen dat de implementatie van SO3 nog niet gereed is en dat dit extra aandacht vraagt. De SO3-partijen geven aan dat zij de regionale RWS-organisatieonderdelen moeten wijzen op het bestaan van SO3, dan wel procedures uit SO3 zoals het prestatie-meten. In het kader van één gezicht geven de SO3-partijen het voorbeeld dat tussen de verschillende ROK's ook (nuance) verschillen zijn die niet bijdragen aan de doelstelling één gezicht. Dit wordt gezien als een aspect waarbij in de implementatie rekening gehouden kan worden. Als laatste zijn de SO3-partijen benieuwd wanneer en op welke wijze RWS de beloften uit de CMP's gaan toetsen en handhaven, aangezien deze hebben geleid tot een commercieel voordeel waarvoor partijen ook kosten moeten maken. In één interview gaf een SO3-partij aan dat er binnenkort een toets op de CMP-beloften gedaan gaat worden vanuit RWS. In andere gesprekken was dit nog niet het geval.

iv. Kennisontwikkeling op het gebied van duurzaamheid en innovatie is pas net gestart. Richting in een gezamenlijke ontwikkelagenda ontbreekt nog

Tijdens de projectstart-up (PSU) van SO3 is voor het eerst gesproken over kennisontwikkeling. Partijen hebben in hun CMP beloften gedaan ten aanzien van Kennisoverdracht, Innovatie en Duurzame Leefomgeving en willen deze graag in praktijk gaan brengen, zodat op deze wijze ook de meerwaarde van SO3 echt tot zijn recht komt. Wel zijn door enkele ingenieursbureaus vraagtekens gezet bij de wenselijkheid van kennisdeling tussen ingenieursbureaus vanwege concurrentieposities die gekoppeld zijn aan de CMP's. De vraag die tijdens de interviews naar voren kwam is of bilaterale kennisontwikkeling tussen RWS en 14 gecontracteerden wenselijk is of juist kennisontwikkeling door RWS samen met alle (gecontracteerde) ingenieursbureaus wenselijker? Die vraag zal nader beantwoord en vertaald moeten worden in een gezamenlijke ontwikkelagenda.



- 3.6 Versnel de implementatie van SO3 in een eenduidige werkwijze en help het veld met het toepassen van SO3-tools
- 3.7 Stel binnen SO3-verband met elkaar vast wat je van elkaar kunt verwachten ten aanzien van kennisdeling en -ontwikkeling en leg dit in een meerjarige kennisontwikkelagenda vast



Bijlage A – Begrippenlijst

- BVP: Best Value Procurement
- CMP: Contract Management Plan
- Contractmanagement: Alle activiteiten die zijn gericht op het volledig nakomen van de contractueel vastgelegde afspraken over de levering van een product en/of dienst
- Inschrijvingsfase: Fase tussen aankondiging aanbesteding en indiening inschrijvingen
- Leveranciersmanagement: Alle activiteiten gericht op het verkennen, starten en onderhouden en – waar relevant – verder ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie met leveranciers met als doel continu een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie
- NOK: Nadere Overeenkomst
- PSU: Projectstart-up
- ROK: Raamovereenkomst
- SO2: Samenwerkingsovereenkomst 2
- SO3: Samenwerkingsovereenkomst 3
- "SO3 = SO2, tenzij": Uitgangspunt geïntroduceerd bij de evaluatie van SO2 waarbij gesteld is dat SO2 een solide basis vormt als vertrekpunt voor SO3 aangezien SO2 door betrokken partijen als waardevol wordt gezien. RWS heeft aangegeven door te gaan op de ingeslagen weg die met SO2 is gekozen en wil deze gaan verbeteren onder andere door de evaluatie van SO2.
- Overig:
 - Marktvisie Rijkswaterstaat <https://www.marktvisie.nu/demarktvisie/>



Bijlage B – Overzicht geïnterviewde organisaties

Organisatie

Antea Nederland B.V.
Arcadis Nederland B.V.
Combinatie Advin B.V./Iv-Infra B.V./Tauf B.V./HKV Lijn in Water B.V.
Combinatie A-Quin B.V./Delta Performance Improvement B.V.
Combinatie B.V. Ingenieursbureau Ir. K. Boorsma/CiCom Infra B.V.
Combinatie InVra plus B.V./Moekotte Veendam B.V.
Combinatie LievencSO Milieu B.V./LievencSO Infra B.V./Ingenieursbureau Westenberg B.V.
Combinatie Megaborn Traffic Development B.V./Tractebel Engineering NV
Combinatie Movares Nederland B.V./Infram B.V./Goudappel Coffeng B.V.
Combinatie MWH B.V./ABT b.v./Geonius Groep B.V.
Combinaties met Adviesbureau voor Bouwconstructies Wagemaker B.V./Kragten B.V./ KOAC.NPC, Instituut voor Materiaal- en Wegbouwkundig onderzoek B.V.
Combinaties met Arup B.V./Nebest B.V./Twynstra Gudde Mobiliteit & Infrastructuur B.V.
Combinaties met BOOT organiserend ingenieursburo B.V./BK Ingenieurs B.V./Jansen-Venneboer Advies B.V.
NLingenieurs
Royal HaskoningDHV Nederland B.V.
Rijkswaterstaat
Sweco Nederland bv
Tebodin Netherlands B.V.
Witteveen+Bos Raadgevende ingenieurs B.V.



Bijlage C – Overzicht aanwezige organisaties bijeenkomst 30 juni

Organisatie

Adviesbureau voor Bouwconstructies Wagemaker B.V.

Advin B.V.

Antea Nederland B.V.

A-Quin B.V.

Arcadis Nederland B.V.

BOOT organiserend Ingenieursburo B.V.

CiCom Infra B.V.

D.O.N. Bureau B.V.

Geonius Groep B.V.

Goudappel Coffeng B.V.

Iv-Infra B.V.

Megaborn Traffic Development B.V.

MWH B.V.

Nebest B.V.

NLingenieurs

Royal HaskoningDHV Nederland B.V.

RWS

Significant

Sweco Nederland bv

Tauw B.V.

Tebodin Netherlands B.V.

Witteveen+Bos Raadgevende ingenieurs B.V.



Bijlage D – Reflectie vanuit RWS tijdens 30 juni bijeenkomst

Door Maarten de Mos en Jessie van der Linden zijn tijdens de bijeenkomst op 30 juni 2017 onderstaande punten benoemd tijdens de reflectie op het onderzoek en tijdens de afsluiting van de bijeenkomst.

Nieuwe Leveranciersmanager:

- Bekend met beide 'werelden'
- Structurele rolinvulling
- Aansluitend bij Leveranciersmanagement andere ROK's: beheerorganisatie ROK's
- Met elkaar aan de slag voor verwezenlijken doelstellingen SO3.

Evaluatie heeft veel waardevolle punten opgeleverd, rode draden:

- Verschil in verwachtingen
- Gebrekkige communicatie.

Opvolging: acties komende periode:

- Komende 2-3 weken (telefonisch) contact met SO3 partijen
- Voor eind september 2017 uitgebreidere kennismaking, bespreking voortgang en mogelijke dilemma's en in dialoog oppakken leerpunten evaluatie
- Conform toezegging PSU structureel 2-3 contactmomenten per jaar
- Altijd te benaderen: elkaar vroegtijdig signaleren en informeren.



Bijlage E – Aanbevelingen vanuit de 30 juni bijeenkomst

Op 30 juni 2017 hebben wij de resultaten aan de geïnterviewden gepresenteerd en die ook met de aanwezigen vanuit de ingenieursbureaus en Rijkswaterstaat besproken.

Tijdens de bijeenkomst was ook ruim de gelegenheid om met elkaar van gedachten te wisselen over hoe RWS een volgende oriëntatie op een inkoopstrategie ingenieursdiensten, zou kunnen vormgeven, waarin overleg met de markt van belang is.

De onderstaande aanbevelingen zijn door de aanwezigen genoemd:

- Doorloop een actief proces van co-creatie om als RWS samen met de (breed vertegenwoordigde) markt de best passende inkoopstrategie te bepalen
- Hou bij de volgende inkoopstrategie voor ingenieursdiensten rekening met de potentie van MKB-partijen
- Ervaring/competenties van partijen zouden door concrete projecten aangetoond - en objectief beoordeeld - moeten worden
- Bepaal hoe in de aanbesteding "inhoudelijke passie" gewaardeerd kan worden als onderscheidend gunningscriterium
- Organiseer een "signaal loket" als laagdrempelig voorportaal of onderdeel van het reeds bestaande klachtenloket binnen RWS of gebruik het reeds bestaande meldpunt gedragscode publiek opdrachtgeverschap

- Blijf in dialoog tijdens het aanbestedingsproces. Als blijkt dat iets echt niet duidelijk is, las dan een time-out moment in en ga als RWS met de markt in gesprek
- "Keep it simple" als adagium voor een volgende aanbesteding van een raamcontract, mocht RWS voor een raamovereenkomst kiezen. En maak de pijlers van de Marktvisie met elkaar waar: betrouwbaar, inspirerend en aanspreekbaar
- Breng daarnaast de verschillende ROK's binnen RWS in lijn met elkaar:
 - Inhoud op elkaar afgestemd
 - Communicatie en implementatie binnen RWS in lijn
 - Leerpunten in de ene ROK ook toepassen in andere
- Leveranciersmanagement en beheersorganisatie voor alle ROK's bij elkaar brengen: leveranciersmanagement SO3 niet afzonderlijk oppakken maar in relatie met de andere ROK's
- Leveranciersmanagement SO3 ook richten op de niet-SO3 partijen om breed voeling te houden met de markt in aanloop naar nieuwe aanbestedingen
- Ingenieursbureaus hebben aangeboden mee te denken in de implementatie van de leerpunten in SO3 bijvoorbeeld door het opzetten van een denktank met zowel gecontracteerden als mensen van RWS.