



## Handreiking

# Toepassing 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat projecten





**RWS INFORMATIE**

## **Handreiking toepassing 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat projecten**

Versie 1.0  
Datum 23 maart 2023  
Status Definitief

## Colofon

Uitgegeven door Auteur	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Rijkswaterstaat Werkgroep 2-fasen aanpak
Datum	23 maart 2023
Versie	1.0
Status	Definitief

## Voorwoord

De afgelopen periode is regelmatig gebleken dat projecten met een grote onzekerheid moeilijk te beheersen zijn. Door de negatieve ervaringen op die projecten op het gebied van tijd, geld en kwaliteit is de behoefte ontstaan aan een andere aanpak. De reguliere aanpak biedt onvoldoende ruimte om de complexe opgave in de aanbestedingsfase goed te doorgronden en risico's te identificeren, mitigeren en verdelen. Eén van de kansen om de onzekerheid beter beheersbaar te krijgen is het ontwikkelen van de tweefasenaanpak.

Voor u ligt de handreiking voor Rijkswaterstaatprojecten met een tweefasenaanpak. Het is het resultaat van de Werkgroep Tweefasenaanpak, die begin 2021 is ingesteld door de TaskForce Infra (TFI). In de werkgroep hebben vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat en vertegenwoordigers van de brancheverenigingen Bouwend Nederland, Vereniging van Waterbouwers, Techniek Nederland en NLIingenieurs met elkaar gesproken en gediscussieerd over hoe met een tweefasenaanpak Rijkswaterstaatprojecten met grote onzekerheden meer voorspelbaar en meer rendabel kunnen worden gerealiseerd.

Daarbij is gebleken dat dit geen eenvoudige opgave is. Al snel kwamen thema's naar boven waar partijen over en weer mee stoeien; zo gezegd buikpijn van hebben: Hoe kom je in een één-op-één situatie aan het einde van fase I samen tot een goede (definitieve) prijs, waarbij er vertrouwen is dat dit marktconform en reëel is? En welke rol moet de component prijs spelen in de aanbesteding? Waar wordt commitment op gegeven in een aanbesteding? Of bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het ontwerp dat er aan het einde van fase I ligt? Er blijkt een spanningsveld te zijn tussen de behoefte aan zekerheid bij Rijkswaterstaat versus het commitment dat de markt kan en wil geven. In de werkgroep is geprobeerd dit spanningsveld zoveel mogelijk te verkleinen.

Het voorliggende document is zo in afstemming met en na consultatie van de markt tot stand gekomen. Uiteindelijk is dit document door Rijkswaterstaat vastgesteld en wordt door haar als zodanig toegepast. Vanuit de markt is er begrip voor de context van Rijkswaterstaat die met zich meebrengt dat keuzes gemaakt worden, zoals nu gebeurt. Het standpunt van de marktpartijen is dat zij de Handreiking Tweefasenaanpak omarmen, zij het met een kritische blik: het is een eerste stap op weg naar een vitale infrasector.

De ontwikkeling naar een succesvolle tweefasenaanpak zal moeten groeien door te bouwen aan wederzijds vertrouwen en te leren van de ervaringen die worden opgedaan in komende en lopende tweefasenaanpak-projecten. Dit vraagt commitment en doorzettingsvermogen van alle betrokken partijen. Deze handreiking kan daarmee gezien worden als een stap in het transitieproces en is te beschouwen als levend document. Ervaringen die worden opgedaan in toekomstige tweefasenaanpak-projecten kunnen worden verwerkt in een volgende versie.

Wij wensen u veel leesplezier.

Namens de Werkgroep Tweefasenaanpak,

Lennard Heij, Koninklijke Bouwend Nederland  
Ferdinand Bockhoudt, Rijkswaterstaat

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding en leeswijzer</b>	<b>6</b>
1.1	Aanleiding	6
1.2	Doel, status en opbouw van de handreiking	7
1.3	Scope van de handreiking	8
1.4	Samenwerking tussen Rijkswaterstaat en markt	9
1.5	Leeswijzer	9
	<b>Deel A</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Essenties van een 2-fasen aanpak</b>	<b>12</b>
2.1	Doelen van de 2-fasen aanpak	12
2.2	Algemene beschrijving van de 2-fasen aanpak	12
2.2.1	Fase I	12
2.2.2	Go/no-go moment	13
2.2.3	Fase II	14
2.2.4	Hybride aanpak	14
2.3	Afweging toepassing van een 2-fasen aanpak	15
2.3.1	Redenen om voor een 2-fasen aanpak te kiezen	15
2.3.2	Randvoorwaarden voor toepassing van een 2-fasen aanpak	16
2.4	Afweging toepassing van de hybride aanpak	17
2.5	Vorbereiden op een 2-fasen aanpak	19
2.5.1	Uitwerkingsniveau van het ontwerp	20
2.5.2	Inrichting van fase I	20
2.6	Contractvormen voor de 2-fasen aanpak	21
2.6.1	Contract op basis van de UAV-GC voorwaarden in fase I en fase II	21
2.6.2	Bouwteamovereenkomst in fase I en contract obv UAV-GC voorwaarden in fase II	22
2.7	Aanbesteden met een 2-fasen aanpak	22
2.7.1	Aanbestedingsprocedure	22
2.7.2	Prijsdeel	23
2.7.3	Kwalitatieve criteria	24
2.8	Samenwerken	24
2.8.1	Samenwerkingsvorm: gecoördineerde of integrale samenwerking	24
2.8.2	Kennismaken en opstarten	25
2.9	Onderzoeks- en ontwerpproces	26
2.10	Prijsvorming	27
2.11	Het go/no-go moment	27
2.12	Start fase II	28
	<b>Deel B</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>Inleiding en leeswijzer</b>	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>Vorbereiden op een 2-fasen aanpak</b>	<b>31</b>
4.1	Bepalen van het gezamenlijke doel en de activiteiten in fase I	31
4.2	Uitwerkingsniveau van het ontwerp in de voorbereiding	33
4.3	Technische Adviesraad (TAR) in de voorbereiding	34
4.4	Samenwerking en teamsamenstelling	35
4.5	Vorbereiding marktbenadering	36
<b>5</b>	<b>Contractvormen voor een 2-fasen aanpak</b>	<b>38</b>
5.1	Contractvormen	38
5.1.1	Contract op basis van de UAV-GC voorwaarden in fase I en fase II	39
5.1.2	Bouwteamovereenkomst in fase I en contract obv UAV-GC voorwaarden in fase II	41

5.2	Vastleggen aanpak fase I in het contract	43
<b>6</b>	<b>Aanbesteden met een 2-fasen aanpak</b>	<b>45</b>
6.1	Aanbestedingsprocedure bij een 2-fasen aanpak	45
6.2	Inrichten van de EMVI-BPKV criteria	47
6.3	BPKV-criteria: kwalitatief deel	47
6.4	BPKV-criteria: prijsdeel	50
6.4.1	Prijsdeel voor fase II	51
6.4.2	Prijsdeel voor fase I	58
6.5	Voorkomen van wezenlijke wijzigingen in fase I	58
6.6	Wachtkamervereenkomst	59
<b>7</b>	<b>Fase I</b>	<b>61</b>
7.1	De opgave bepaalt de invulling van de samenwerking in fase I	61
7.2	Kennismaking, teambuilding en warme overdracht	63
7.2.1	Kennismaken	63
7.2.2	Begrijpen van elkaars culturen en belangen	65
7.3	Aanpak, rolverdeling en samenwerking in fase I	65
7.3.1	Een gezamenlijke aanpak	66
7.3.2	Een duidelijke rolverdeling	66
7.3.3	Technische Adviesraad (TAR) in fase I	67
7.3.4	Reflecteren op samenwerken	68
7.3.5	Regeling voor escalatie	68
7.4	Risicoverdeling en een gezamenlijk risicodossier in fase I	69
7.5	Onderzoeks- en ontwerpproces in fase I	70
7.6	Totstandkoming van de definitieve prijs voor fase II	72
7.7	Blijvende onzekerheden aan het eind van fase I	74
7.8	Wanneer is het tijd voor het go/no-go moment?	75
<b>8</b>	<b>Het go/no-go moment</b>	<b>76</b>
8.1	De opdracht voor fase II wordt voorwaardelijk opgedragen	76
8.2	Besluitvormingsproces	77
8.3	Het niet doorgaan van fase II	77
8.4	Fase II	78
	<b>Bijlagen</b>	<b>79</b>
	<b>Bijlage I Overzicht 2-fasen aanpak experimentprojecten</b>	<b>80</b>
	<b>Bijlage II Afweegkader 2-fasen aanpak</b>	<b>81</b>
	<b>Bijlage III Mogelijke onderwerpen voor in het financieel plan</b>	<b>82</b>
	<b>Bijlage IV Voorbeeld indicatieve inschrijfstaat</b>	<b>83</b>
	<b>Bijlage V Inhoudsopgave uitgangspuntennotitie</b>	<b>88</b>
	<b>Bijlage VI Hulpvragen voor het einde van fase I</b>	<b>90</b>

# 1 Inleiding en leeswijzer

In dit hoofdstuk zijn de aanleiding en doelstelling van deze handreiking uitgewerkt. Vervolgens wordt ingegaan op de scope van dit document en de wijze waarop deze handreiking in nauwe samenwerking met de markt tot stand is gekomen. Tot slot wordt in de leeswijzer toegelicht hoe dit document is opgebouwd.

## 1.1 Aanleiding

In het rapport *'Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat'*<sup>1</sup> staat beschreven dat door de marktdynamiek en de manier waarop met risico's in grote projecten wordt omgegaan, marktwerking verloren dreigt te gaan. Marktpartijen zijn daardoor kritischer over hun deelname aan met name grote risicovolle projecten. In het rapport wordt een marktbrede transitie voorgesteld naar een financieel gezonde, concurrerende en innovatieve sector. Deze transitie vereist intensieve betrokkenheid van de GWW-sector als geheel, dus Rijkswaterstaat en de markt gezamenlijk. Het gebruik van een 2-fasen aanpak is in het rapport één van de genoemde verbetermaatregelen om risico's van complexe projecten te verlagen en daarmee het risico te verlagen voor marktpartijen op grote financiële tegenvallers bij de realisatie van projecten. In een 2-fasen aanpak maken Rijkswaterstaat en de marktpartij samen de risico's van een project inzichtelijk, voordat de definitieve prijs voor de bouwfase wordt bepaald. Een goede samenwerking en onderling vertrouwen tussen Rijkswaterstaat en marktpartijen is essentieel als basis voor de gezamenlijk te doorlopen 2-fasen aanpak.

In het daarop voortbouwende Plan van Aanpak *'Op weg naar een vitale infrasector'*<sup>2</sup> wordt het gezamenlijke transitieproces verder uitgewerkt in een aantal concrete maatregelen, met als doel het toewerken naar een vitale sector waarin in de hele keten vanuit voldoende kennis en expertise wordt samengewerkt aan de maatschappelijke opgave. In dit Plan van Aanpak is een 2-fasen aanpak als concreet uit te werken maatregel benoemd, en daarbij als volgt gedefinieerd:

*'Een proces waarbij gedurende het hele bouwtraject expliciet aandacht is voor risico's en inherente onzekerheden, en voor de meest risicovolle onderdelen van de bouwfase de prijsafspraken pas wordt gemaakt wanneer risico's beter in te schatten zijn en daarmee duidelijkere afspraken over de verdeling van risico's gemaakt kunnen worden.'*

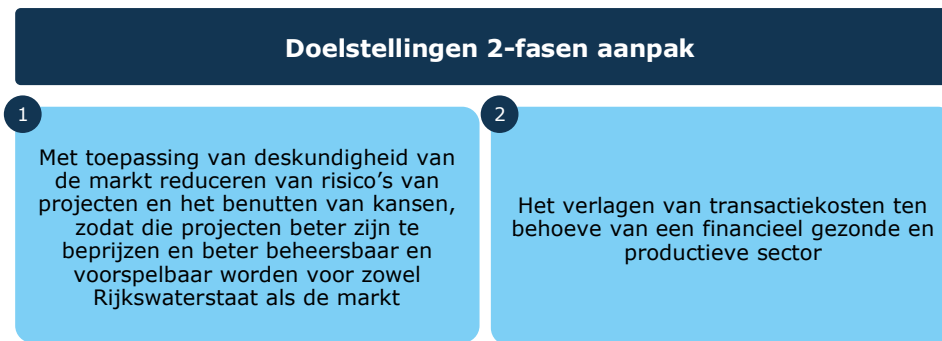
Met het toepassen van een 2-fasen aanpak (welke in [hoofdstuk 2](#) verder wordt toegelicht) wordt voortgebouwd op en gebruik gemaakt van de ervaringen die Rijkswaterstaat en de markt al hebben opgedaan met deze aanpak, onder andere bij de projecten die werken met het DOEN-gedachtengoed en de experimentprojecten 2-fasen aanpak.<sup>3</sup>

Rijkswaterstaat en de markt willen gezamenlijk meer ervaringen opdoen met een 2-fasen aanpak. Aanleiding voor het opstellen van deze handreiking is om gezamenlijk invulling te geven aan de wijze waarop een 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat projecten wordt toegepast. Met de toepassing van een 2-fasen aanpak worden door Rijkswaterstaat en de markt twee doelstellingen nagestreefd. Deze doelstellingen, afgeleid uit het Plan van Aanpak *'Op weg naar een vitale infrasector'*, zijn weergegeven in figuur 1.

<sup>1</sup> *'Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW-sector'* van mei 2019.

<sup>2</sup> Plan van Aanpak *'Op weg naar een vitale infrasector'* van maart 2020.

<sup>3</sup> Een overzicht van de experimentprojecten 2-fasen aanpak staat opgenomen in [bijlage 1](#).



*Figuur 1. Doelstellingen 2-fasen aanpak*

Doelstelling 1 vormt het primaire doel van de 2-fasen aanpak en doelstelling 2 is een belangrijk secundair doel. Het realiseren van de doelstellingen moet volgens het Plan van Aanpak bijdragen aan verbetering van een drietal condities om de maatschappelijke opgave in de infrasector gezamenlijk te kunnen vervullen:

1. Een sector waarin we vanuit voldoende kennis en expertise met trots in de hele keten samenwerken gericht op de maatschappelijke opgave;
2. Een financieel gezonde, productieve sector waarin beheerst met de soms inherente risico's wordt omgegaan;
3. En een sector waarin voldoende ruimte is voor innoveren en leren over de grenzen van individuele projecten heen.

## 1.2 Doel, status en opbouw van de handreiking

De ontwikkeling naar een succesvolle 2-fasen aanpak zal moeten groeien door te bouwen aan wederzijds vertrouwen tussen de marktpartijen en Rijkswaterstaat en door te leren van de ervaringen die worden opgedaan in lopende en toekomstige 2-fasen aanpak projecten. Dit vraagt commitment en doorzettingsvermogen van alle betrokken partijen. Deze handreiking kan daarin gezien worden als een belangrijke stap. Het doel van deze handreiking is als volgt:

1. Gezamenlijk met Rijkswaterstaat en marktpartijen vormgeven van de wijze waarop een 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat projecten wordt toegepast;
2. Het scheppen van een eenduidig beeld en het bieden van ondersteuning aan projectteams bij het toepassen van een 2-fasen aanpak;
3. Het toewerken naar een uniformere wijze waarop een 2-fasen aanpak binnen Rijkswaterstaat wordt vormgegeven, waarbij deze versie van de handreiking een eerste stap is en ervaringen in de toekomst zullen leiden tot een nieuwe versie van de handreiking.

Bij het toepassen van een 2-fasen aanpak is er niet één generieke werkwijze die geschikt is voor alle projecten. In plaats daarvan zal ieder project bij de toepassing van een 2-fasen aanpak een aantal keuzes moeten maken. Om het maken van keuzes te faciliteren, is deze handreiking zoveel mogelijk opgesteld als een menukaart waarin ieder project per onderwerp kan kiezen uit verschillende varianten. Deze varianten zijn gebaseerd op praktijkervaringen van eerdere projecten van Rijkswaterstaat met een 2-fasen aanpak. De verschillende varianten worden in het document geïntroduceerd, inclusief een afweging in welke situatie welke variant door een project gehanteerd kan worden. Om de handreiking zo concreet mogelijk te maken staan in de handreiking bovendien voorbeelden opgenomen vanuit de experimentprojecten, inclusief onderbouwing van keuzes en de ervaringen die daarmee in de praktijk zijn opgedaan.

Met de keuze voor een menukaart wordt de gelegenheid geboden om de toepassing van een 2-fasen aanpak in een project zo veel mogelijk toe te spitsen op de projectspecifieke kenmerken. Om tegelijkertijd de wijze waarop een 2-fasen aanpak



binnen Rijkswaterstaat wordt toegepast meer te uniformeren en gestructureerd door te ontwikkelen, wordt van projecten verlangd te kiezen uit de varianten die in deze handreiking worden aangeboden en niet zonder overleg nieuwe varianten toe te passen of af te wijken van de handreiking. Dit document is daarom als handreiking opgenomen in de Werkwijzer RWS. Deze handreiking is door Rijkswaterstaat vastgesteld en betreft verplichte normen en werkwijzen.

### 1.3 Scope van de handreiking

Rijkswaterstaat voert samen met de markt een aantal experimentprojecten uit, waarbij gezamenlijk met een vorm van een 2-fasen aanpak wordt geëxperimenteerd. De meeste van deze projecten bevinden zich momenteel in de aanbestedingsfase of fase I, de fase waarin gezamenlijk het ontwerpproces wordt doorlopen zodat er meer zicht komt op de risico's, kansen, het ontwerp, de prijs en de planning van het project. Op de ervaringen die zijn opgedaan in deze fasen is voortgebouwd in deze handreiking. Voor de onderwerpen ten aanzien van fase II, de fase waarin het ontwerp wordt afgerond en daadwerkelijk gerealiseerd wordt, moet eerst nog (meer) ervaring worden opgedaan in de praktijk alvorens er richtinggevende adviezen kunnen worden gegeven aan vervolgprojecten. Dit brengt met zich mee dat deze versie van de handreiking zich richt op de voorbereidingsfase, aanbesteding en fase I.

Bij het ophalen van de ervaringen met een 2-fasen aanpak is ook breder gekeken wat de ervaringen met deze aanpak zijn bij andere organisaties (buiten de Rijkswaterstaat projecten). Zo zijn gesprekken gevoerd met andere opdrachtgeverorganisaties en is voortgeborduurd op de handreiking '*Aanbesteden van twee fasen contracten*' die het CROW heeft opgesteld.

Wanneer in de toekomst meer ervaring is opgedaan met een 2-fasen aanpak – waaronder ervaringen met fase II en ervaringen van andere organisaties – wordt de handreiking daarmee aangevuld. Deze handreiking is daarom bedoeld als groeidocument, dat periodiek op basis van nieuwe ervaringen in projecten en in afstemming met de markt via de Taskforce Infra zal worden geactualiseerd tot een nieuwe versie. Op die manier draagt de handreiking bij aan de transitie '*Op weg naar een vitale infrasector*'.

Een 2-fasen aanpak raakt verschillende aspecten van de voorbereiding en uitvoering van projecten. In deze handreiking is bewust gekozen om geen volledigheid na te streven, maar wel de hoofdlijnen van het gehele proces van voorbereiding, aanbesteding en realisatie te beschrijven. De handreiking beperkt zich bovendien zo veel mogelijk tot die aspecten die specifiek zijn voor een 2-fasen aanpak. Voor de niet expliciet beschreven onderdelen geldt de gebruikelijke werkwijze van Rijkswaterstaat bij reguliere GWW-projecten. In deze handreiking wordt expliciet aandacht besteed aan het belang van een goede samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de markt gedurende het 2-fasen project. Een goede samenwerking is ook in reguliere projecten van groot belang, maar verdient in een 2-fasen aanpak extra aandacht vanwege fase I die partijen gezamenlijk doorlopen.

De handreiking is geschreven voor een breed scala aan projecten in de GWW-sector<sup>4</sup> waarvoor een 2-fasen aanpak toegevoegde waarde kan hebben. Het kan gaan om aanleg, vervanging, renovatie en in sommige gevallen ook om beheer en onderhoud. Het kan zowel natte als droge projecten betreffen en ook de omvang van een project kan variëren. Gemene deler is dat deze projecten risico's en kansen hebben die

<sup>4</sup> Ook buiten de GWW-sector kan een 2-fasen aanpak worden toegepast, zo loopt ter voorbereiding en ondersteuning van het project ZN MB2.0 een faseringscontract voor de ingenieursdiensten Maasobjecten wat elementen uit een 2-fasen aanpak bevat. Deze handreiking is echter vooralsnog voor de GWW-sector bedoeld.

dusdanig zijn dat deze niet zijn aan te besteden voor een vaste prijs waarvoor het werk ook redelijkerwijs is te realiseren.

#### 1.4 Samenwerking tussen Rijkswaterstaat en markt

Deze handreiking is tot stand gekomen in afstemming tussen Rijkswaterstaat en verschillende marktpartijen en brancheorganisaties in de Werkgroep 2-fasen aanpak onder de Taskforce Infra. Deze werkgroep heeft als doel te adviseren over *'hoe een goede invulling gegeven kan worden aan een 2-fasen aanpak, rekening houdend met de belangen en het perspectief van Rijkswaterstaat, ingenieursbureaus en opdrachtnemers (o.m. infrabedrijven, techniekbedrijven, onderaannemers)'*. Daarnaast hebben Rijkswaterstaat en de brancheorganisaties voor het ontwikkelen van deze handreiking verschillende consultaties gehouden met vertegenwoordigers van Rijkswaterstaat en marktpartijen.

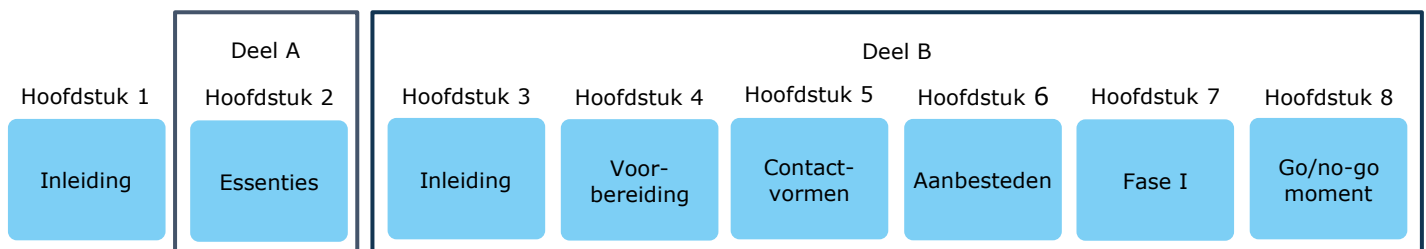
De betrokkenen hebben aan deze handreiking gewerkt vanuit de gedeelde overtuiging dat een 2-fasen aanpak een goede en belangrijke bijdrage kan leveren aan meer voorspelbare projecten, het beter benutten van kennis van Rijkswaterstaat en marktpartijen, een hogere kwaliteit en ook een beter projectresultaat voor zowel Rijkswaterstaat als marktpartijen.

Binnen de werkgroep en tijdens de consultaties voor deze handreiking hebben Rijkswaterstaat en de markt intensieve en waardevolle gesprekken gevoerd om een aantal dilemma's en verschillen van inzichten zoveel mogelijk weg te nemen en begrip te krijgen voor elkaars belangen. In de gesprekken zijn verschillende oplossingen besproken om een 2-fasen aanpak zo in te zetten dat de belangen zoveel mogelijk parallel lopen. Deze oplossingen zijn zoveel mogelijk verwerkt in deze handreiking.

Uiteindelijk is dit document door Rijkswaterstaat vastgesteld en wordt door haar als zodanig toegepast. Vanuit de markt is er begrip voor de context van Rijkswaterstaat die met zich meebrengt dat keuzes gemaakt worden, zoals nu gebeurt. Het standpunt van de marktpartijen is dat zij de Handreiking Tweefasenaanpak omarmen, zij het met een kritische blik: het is een eerste stap op weg naar een vitale infrasector.

#### 1.5 Leeswijzer

De handreiking is opgebouwd uit twee onderdelen: deel A en deel B. In deel A worden de essenties van een 2-fasen aanpak beschreven. De meest kenmerkende onderdelen komen in dit deel aan bod en worden op hoofdlijnen toegelicht. Deel A is gericht op lezers die een globaal beeld wensen te krijgen van een 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat. Na het lezen van deel A heeft de lezer op hoofdlijnen inzicht in wat de 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat inhoudt en voor welke projecten een 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat geschikt is.



Figuur 2. Leeswijzer (klik op een hoofdstuk om daar naartoe te gaan)

Deel B bevat een verdieping op verschillende onderwerpen en is bedoeld voor degenen die daadwerkelijk met een 2-fasen aanpak aan de slag gaan in een project. Deel B bevat meer gedetailleerde informatie en bevat per onderwerp de mogelijke varianten inclusief voorbeelden hoe iedere variant in de praktijk vormgegeven kan worden. Dit deel is zoveel mogelijk opgebouwd op basis van het moment waarop de onderwerpen in projecten aan de orde komen. Na deel B is een aantal bijlagen opgenomen waar vanuit de handreiking naar wordt verwezen. Deze bijlagen bevatten achtergrondinformatie, verdere voorbeelden en overzichten.

# Deel A

## Essenties van een 2-fasen aanpak

## 2 Essenties van een 2-fasen aanpak

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen een beschrijving gegeven van de toepassing van een 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat. Dit doen we aan de hand van de belangrijkste aspecten die bij deze aanpak en bijbehorende afwegingen een rol spelen. klik op een link om naar de betreffende paragraaf te gaan.

- [Doelen van de 2-fasen aanpak](#)
- [Algemene beschrijving van de 2-fasen aanpak](#)
- [Afweging toepassing van een 2-fasen aanpak](#)
- [Afweging toepassing van de hybride aanpak](#)

In de daaropvolgende paragrafen worden de achtereenvolgende fasen behandeld die in een 2-fasen aanpak worden doorlopen.

- [Vorbereiden op een 2-fasen aanpak](#)
- [Contractvormen voor de 2-fasen aanpak](#)
- [Aanbesteden met een 2-fasen aanpak](#)
- [Samenwerken](#)
- [Onderzoeks- en ontwerpproces](#)
- [Prijsvorming](#)
- [Het go/no-go moment](#)
- [Start fase II](#)

### 2.1 Doelen van de 2-fasen aanpak

Met de toepassing van een 2-fasen aanpak streeft Rijkswaterstaat samen met de markt een primair en een secundair doel na. Deze doelstellingen, af te leiden uit het Plan van Aanpak '*Op weg naar een vitale infrasector*', zijn als volgt:

#### Doelstellingen van de 2-fasen aanpak

1. Primair: Met toepassing van deskundigheid van de markt reduceren van risico's van projecten en benutten van kansen, zodat projecten beter zijn te beprijzen en beter beheersbaar en voorspelbaar worden voor zowel Rijkswaterstaat als de markt;
2. Secundair: Het verlagen van transactiekosten ten behoeve van een financieel gezonde en productieve sector.

De uitwerking van een 2-fasen aanpak voor concrete projecten dient in overeenstemming te zijn met deze twee doelstellingen. Het behalen van deze doelstellingen draagt bij aan verbetering van de drie condities (zie [paragraaf 1.1](#)) die het Plan van Aanpak '*Op weg naar een vitale infrasector*' noemt om de maatschappelijke opgave in de infrasector gezamenlijk te kunnen vervullen.

### 2.2 Algemene beschrijving van de 2-fasen aanpak

Een 2-fasen aanpak houdt in dat na de fasen van voorbereiding en aanbesteding, het contract in twee opeenvolgende fasen wordt uitgevoerd: fase I en fase II. Deze worden gescheiden door een go/no-go moment. Deze paragraaf geeft op hoofdlijnen een beschrijving van de 2-fasen aanpak.

#### 2.2.1 Fase I

Na gunning van de opdracht vindt allereerst een eerste fase plaats waarin marktpartij(en) en Rijkswaterstaat in onderlinge samenwerking en in een iteratief proces nadere onderzoeken en ontwerpwerkzaamheden uitvoeren, gericht op het

verkrijgen van meer informatie, wat leidt tot inzicht in het benutten van kansen en het reduceren van risico's. Door gezamenlijk de ontwerpfase te doorlopen kunnen de teams van de marktpartij(en) en Rijkswaterstaat in een goede samenwerking het ontwerpproces inrichten. Kennis vanuit Rijkswaterstaat over alle informatie die zij in de voorbereidingsfase hebben vergaard kan optimaal worden gedeeld. Dit met als doel om in fase I gezamenlijk op beheerste wijze en binnen de contractuele kaders te komen tot:

- Een haalbaar en maakbaar ontwerp waarin kansen zijn benut en risico's zijn gemitigeerd;
- Een voor partijen aanvaardbaar risicoprofiel voor fase II dat door de markt gedragen kan worden;
- Een robuuste planning voor fase II;
- Een reële en marktconforme vaste prijs voor fase II.

De voorspelbaarheid en beheersbaarheid van de uitvoering wordt hiermee vergroot, zodat de partijen vertrouwen hebben in de realisatie van het project.

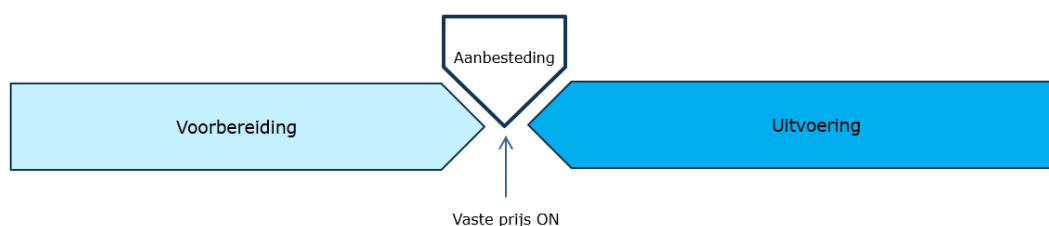
De exacte invulling van een 2-fasen aanpak is maatwerk per project en hangt af van de omvang, aard en complexiteit van het project en meer specifiek de risico's en kansen. Deze projectspecifieke kenmerken bepalen in belangrijke mate wat er in fase I moet gebeuren en welk soort samenwerking dat in fase I vraagt tussen Rijkswaterstaat en de markt. Wat vaststaat is dat een goede samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de markt cruciaal is voor het goed kunnen doorlopen van deze fase. Het is daarom van belang om hier expliciet aandacht aan te besteden.

Ga naar [Samenwerken](#) in deel A of [Fase I](#) in deel B.

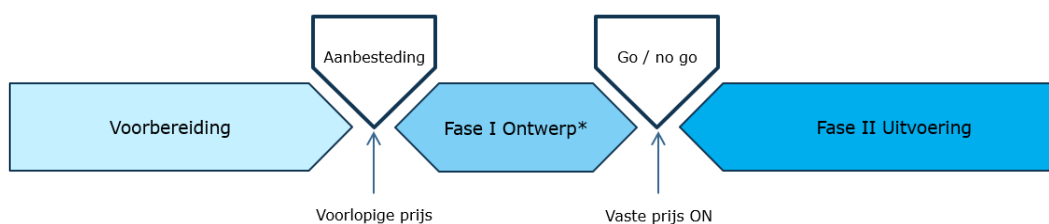
### 2.2.2

#### *Go/no-go moment*

Tussen fase I en fase II bevindt zich een go/no-go moment waarop bekeken wordt of met de resultaten van fase I wordt voldaan aan de voorwaarden om aan fase II te beginnen. De intentie en het vertrouwen van alle partijen is dat na fase I wordt doorgegaan met fase II. Slechts in uitzonderingsgevallen waarin niet aan de voorwaarden voor fase II wordt voldaan zal van fase II worden afgezien. Schematisch zien de verschillen tussen de reguliere aanpak en een 2-fasen aanpak er als volgt uit:



Figuur 3. Reguliere aanpak



Figuur 4. 2-fasen aanpak<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Deze figuur is een versimpeling van de werkelijkheid. Alhoewel de voornaamste ontwerpwerkzaamheden in fase I plaatsvinden, zullen ook in de voorbereidingsfase en in fase II ontwerpwerkzaamheden worden verricht.

Fase II wordt bij gunning voorwaardelijk opgedragen en gaat alleen door als aan vooraf vastgestelde voorwaarden is voldaan. Belangrijke voorwaarden om te kunnen starten met fase II betreffen het (definitieve) ontwerp, de planning, de risico's en de definitieve prijs. In het onwenselijke geval dat geen overeenstemming bereikt kan worden over de gevolgen van veranderde uitgangspunten en dus niet aan alle voorwaarden wordt voldaan, wordt fase II niet opgedragen. Om op de genoemde onderwerpen invulling te geven aan de voorwaarden om fase II te kunnen starten, benutten de partijen fase I gezamenlijk om onderzoeken te verrichten, en te komen tot een ontwerp en aanpak die past binnen de gestelde kaders van tijd (planningsmijlpalen), geld (budget) en kwaliteit (eisen).

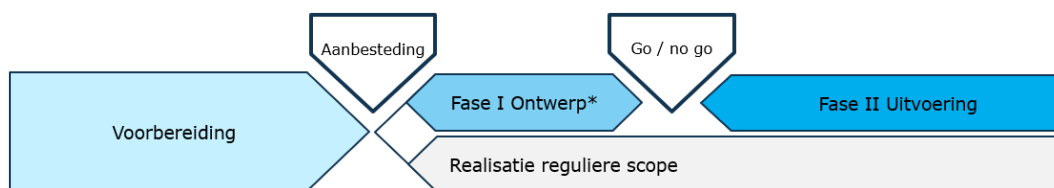
[Ga naar Het go/no-go moment in deel A](#) of [Het go/no-go moment in deel B](#).

### 2.2.3 Fase II

In fase II vindt de uitvoering van de opdracht plaats op een wijze die overeenkomt met de uitvoering van reguliere projecten. Daarbij zal het ontwerp vaak nog uitvoeringsgereed worden gemaakt door de marktpartij. Verwacht mag worden dat de samenwerking die in fase I is opgebouwd tussen Rijkswaterstaat en de marktpartij positief doorwerkt in fase II. Hoe een goede samenwerking in fase I ook een positieve invloed kan hebben op fase II en wat daarvoor moet worden geregeld, wordt momenteel in de experimentprojecten ervaren. Die ervaringen worden in een volgende versie van de handreiking verwerkt.

### 2.2.4 Hybride aanpak

Het kan voorkomen dat bij projecten niet alle onderdelen van de scope dermate veel onzekerheden bevatten dat een 2-fasen aanpak nodig is. In dergelijke gevallen kan worden overwogen om voor het deel van de scope waarin grote onzekerheden zitten een 2-fasen aanpak te hanteren en voor het overige deel een 'reguliere' aanpak. Deze variant heet de hybride aanpak: één contract met een 'regulier' deel en een 2-fasen deel. Voor het reguliere deel geven inschrijvers in de aanbesteding een vaste prijs af. Voor het 2-fasen deel dienen partijen fase I gezamenlijk te doorlopen om aan het einde van die fase te komen tot een definitieve prijs, zie figuur 5.



Figuur 5. De hybride aanpak<sup>6</sup>

Als alternatief op de hybride variant kan een project er ook voor kiezen om beide scopeonderdelen op te knippen in twee afzonderlijke contracten: een contract met een 2-fasen aanpak en een contract met een reguliere aanpak. In dit geval worden twee aanbestedingen doorlopen.

Een aantal overwegingen spelen een rol bij de afweging of een hybride aanpak van toegevoegde waarde is voor een project. Een van die overwegingen is dat een eenvoudige demarcatie aangebracht moet kunnen worden tussen beide scopedelen om de raakvlakken tussen beide delen te kunnen beheersen. De ervaring vanuit de experimentprojecten is immers dat de raakvlakken die ontstaan door de scope op te

<sup>6</sup> Deze figuur is een versimpeling van de werkelijkheid. Alhoewel de voornaamste ontwerpwerkzaamheden van de 2-fasen scope in fase I plaatsvinden, zullen ook in de voorbereidingsfase en in fase II ontwerpwerkzaamheden worden verricht. Daarnaast dient de marktpartij ten aanzien van de reguliere scope na aanbesteding ook ontwerpwerkzaamheden uit te voeren voorafgaand aan realisatie.

splitsen in twee delen al gauw complexer worden naarmate de demarcatie minder eenvoudig is.

[Ga naar Afweging toepassing van een hybride aanpak in deel A](#).

## 2.3 Afweging toepassing van een 2-fasen aanpak

Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste redenen om voor een 2-fasen aanpak te kiezen en de randvoorwaarden om een 2-fasen aanpak succesvol toe te kunnen passen. Het gedetailleerde afweegkader voor toepassing van de 2-fasen aanpak staat opgenomen in [Bijlage II](#). Projectteams kunnen dit afweegkader volgen om te bepalen of hun project zich leent voor een 2-fasen aanpak.

### 2.3.1 Redenen om voor een 2-fasen aanpak te kiezen

Een 2-fasen aanpak is bedoeld om gezamenlijk in fase I het ontwerp verder uit te werken, kansen te verzilveren en risico's te beheersen, en zodoende toe te werken naar een definitieve prijs voor fase II. Bij de afweging of een project geschikt is voor een 2-fasen aanpak, wordt in beginsel geredeneerd vanuit de opgave van het project.

De keuze voor een 2-fasen aanpak komt in beeld wanneer de onzekerheden in een project zodanig groot zijn dat het niet reëel is te verwachten dat met een reguliere aanpak in de aanbesteding een vaste prijs kan worden overeengekomen waarvoor het werk ook redelijkerwijs is te realiseren. Daarbij geldt tevens dat partijen elkaar nodig hebben om maximaal gebruik te maken van de juiste kennis om gezamenlijk de onzekerheden weg te nemen (dus het beheersen van risico's en het benutten van kansen). Deze gezamenlijke uitwerking moet ertoe leiden dat aan het eind van fase I, op een voor beide partijen verantwoorde manier, een vaste prijs kan worden vastgesteld voor fase II.

Bovengenoemde onzekerheden kunnen zich voordoen op verschillende aspecten van het project. De belangrijkste soorten onzekerheden die reden kunnen zijn om een 2-fasen aanpak te hanteren zijn:

- Onzekerheden omtrent de te realiseren *oplossing en/of uitvoeringswijze*: Rijkswaterstaat of de markt kunnen de beste oplossing niet geheel individueel bedenken en/of de bedachte oplossing kent risico's die op voorhand niet zijn in te schatten, waardoor moeilijk een vaste prijs kan worden afgegeven;
- Onzekerheden omtrent *randvoorwaarden en/of condities van het project*: Het afgeven van een vaste prijs in de aanbesteding is niet mogelijk door grote onzekerheden in de randvoorwaarden en/of condities van het project zoals areaalgegevens en omgevingseisen;
- Onzekerheden *die voortvloeien uit de complexiteit van de opgave*: De opgave kan wat betreft uitvoering en/of oplossing zodanig complex zijn dat het niet goed mogelijk is om de totale omvang van de opdracht (raakvlakken, detaileisen, randvoorwaarden) voorafgaand aan de aanbesteding compleet en goed te beschrijven waardoor geen vaste prijs kan worden afgegeven;
- Onzekerheden omtrent *het beter benutten van kansen in relatie tot de beleidsambities*: In een regulier traject is voor de marktpartijen in de aanbesteding beperkt gelegenheid om de toepasbaarheid van beleidsambities te verkennen met Rijkswaterstaat, bijvoorbeeld rond de verduurzamingsopgave.

In de praktijk zullen de onzekerheden meestal niet volledig in één categorie vallen. De soorten onzekerheden hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. Er kan bijvoorbeeld onzekerheid zijn over de areaalgegevens, terwijl die gegevens ook de te kiezen oplossing en/of werkwijze onzeker kunnen maken. In figuur 6 zijn de



verschillende redenen voor toepassing van een 2-fasen aanpak weergegeven, inclusief de mogelijke invloed die zij op elkaar hebben.



Figuur 6. Redenen voor toepassing van een 2-fasen aanpak

Het invullen van de tabel in figuur 7, op basis van het afweegkader in [Bijlage II](#) kan behulpzaam zijn om de argumenten voor het gebruik van een 2-fasen aanpak expliciet inzichtelijk te maken, en daarmee de afweging of een project geschikt is voor een 2-fasen aanpak.

<b>Redenen om te kiezen voor een 2-fasen aanpak</b>	<b>Waarom is een 2-fasen aanpak noodzakelijk?</b>	<b>Mogelijke (beheers)-maatregelen</b>
<i>Beschrijf hier de betreffende onzekerheid, complexiteit of kans die aanleiding geeft om te kiezen voor een 2-fasen aanpak.</i>	<i>Waarom kan dit niet in de voorbereiding worden opgelost door Rijkswaterstaat of aan de markt worden overgelaten?</i>	<i>Beschrijf hier de mogelijke maatregel(en) voor fase I en onderbouw waarom deze bijdraagt aan het mitigeren van het betreffende risico dan wel het benutten van kansen.</i>

Figuur 7. Inventarisatie van argumenten voor het gebruik van een 2-fasen aanpak

### 2.3.2

#### *Randvoorwaarden voor toepassing van een 2-fasen aanpak*

Aanvullend op de soorten onzekerheden die redeneren vanuit de opgave van een project, gelden een aantal randvoorwaarden om een 2-fasen aanpak succesvol toe te kunnen passen. Deze zijn als volgt:

- Ook bij een 2-fasen aanpak dienen projecten een degelijke voorbereiding te doorlopen voordat de aanbesteding wordt gestart. Het doorschuiven van voorbereidingswerkzaamheden naar fase I – vanwege bijvoorbeeld gebrek aan tijd of capaciteit – is geen reden om een 2-fasen aanpak te hanteren;
- Een 2-fasen aanpak vergt met name in fase I een intensievere inzet dan een reguliere aanpak. Dit betekent dat de projectteams van zowel Rijkswaterstaat als de markt over voldoende capaciteit en (technische en financiële) deskundigheid moeten beschikken om fase I te kunnen doorlopen, een goede gesprekspartner te zijn en belangrijke (ontwerp-)keuzes te maken;
- In een 2-fasen aanpak is bovendien een goede samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de markt cruciaal. Deze aanpak vergt daarom ook de inzet van projectteams die over de juiste competenties beschikken om een dergelijke samenwerking met elkaar aan te gaan.

Een belangrijke kanttekening bij bovenstaande redenen en randvoorwaarden is dat de afweging of een 2-fasen aanpak geschikt is vaak niet zwart-wit is. Het is een inschatting die projectteams maken in afstemming met onder andere de markt, de (interne) opdrachtgever, en de beleidskern van het ministerie van IenW. Dit betekent dat de keuze voor een 2-fasen aanpak een degelijke afweging inclusief motivering

vraagt. Op deze wijze wordt geborgd dat een 2-fasen aanpak op een gecontroleerde wijze wordt toegepast bij projecten waar dit ook een duidelijke toegevoegde waarde heeft. Voor projecten waar deze toegevoegde waarde onvoldoende aanwezig is wordt een reguliere aanpak gehanteerd.

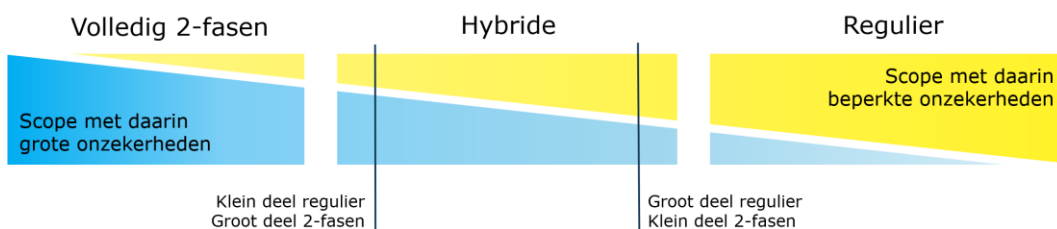
## 2.4 Afweging toepassing van de hybride aanpak

In [paragraaf 2.3](#) staat uitgewerkt voor welke projecten een 2-fasen aanpak een nuttig instrument kan zijn. Een belangrijke reden voor een 2-fasen aanpak is dat het project dusdanig grote onzekerheden bevat dat het redelijkerwijs niet mogelijk is van de markt te verwachten hier een vaste prijs op aan te bieden en deze risico's te dragen. Ook draagt een 2-fasen aanpak bij aan een betere voorspelbaarheid en beheersing van (de realisatiefase van) een project.

Het kan echter voorkomen dat bij projecten niet alle onderdelen van de scope dermate veel onzekerheden bevatten dat hiervoor een 2-fasen aanpak nodig is. In [paragraaf 2.2.4](#) staat toegelicht dat in dergelijke gevallen kan worden overwogen om de hybride aanpak te hanteren. Bij deze variant wordt één contract gehanteerd waarbij voor het deel van de scope waarin grote onzekerheden zitten een 2-fasen aanpak wordt toegepast en voor het overige deel een 'reguliere' aanpak. Voor het 2-fasen deel dienen partijen eerst fase I gezamenlijk te doorlopen om aan het einde van die fase te komen tot een definitieve prijs, terwijl voor het reguliere deel in de aanbesteding een vaste prijs wordt aangeboden.

In de voorbereidingsfase moet een projectteam als onderdeel van de afwegingen om te komen tot een inkoopstrategie ook de afweging maken of de volledige scope in een 2-fasen aanpak wordt uitgevoerd, of dat de hybride variant of de variant met twee afzonderlijke contracten meer geschikt is.

Het spreekt voor zich dat een 2-fasen aanpak voor het geheel wordt toegepast wanneer in de volledige scope grote onzekerheden zitten. Ook kan een 2-fasen aanpak op de volledige scope worden toegepast wanneer het onderdeel van de scope waarin beperkte onzekerheden zitten slechts (zeer) beperkt is ten opzichte van het deel van de scope waarin grote onzekerheden zitten. Anderzijds voegt een 2-fasen aanpak als geheel weinig toe voor projecten waar de onzekerheden niet veel groter zijn dan bij een regulier project van Rijkswaterstaat. In een dergelijk geval wordt voor de gehele scope een reguliere aanpak gevolgd in plaats van een 2-fasen aanpak. Wanneer in een (substantieel) deel van de scope grote onzekerheden zitten – of omgekeerd een groot deel van de scope beperkte onzekerheden bevat – kan worden overwogen de hybride aanpak te hanteren. Dit is schematisch weergegeven in figuur 8.



Figuur 8. Toepassing hybride aanpak

Wanneer het scopedeel met daarin grote onzekerheden en het scopedeel met daarin beperkte onzekerheden een vergelijkbaar aandeel hebben, is het te overwegen om als alternatief op de hybride variant er voor te kiezen de scope op te knippen in twee afzonderlijke contracten, die elk apart worden aanbesteed: één contract met een 2-fasen aanpak en één contract met een reguliere aanpak.

Verschillende overwegingen zijn voor een project van belang om te bepalen of het project wel of niet geschikt is voor een hybride aanpak, en of een dergelijke aanpak bij een bepaald project voordelen heeft ten opzichte van de volledige 2-fasen aanpak (of de volledige reguliere aanpak). Onderstaande overwegingen moeten in ieder geval in ogenschouw worden genomen. Deze overwegingen moeten in samenhang met elkaar worden gezien, gebaseerd op de projectspecifieke context. In veel gevallen leiden deze overwegingen voor een project tot verschillende voor- en nadelen die tegen elkaar afgewogen moeten worden om te kunnen bepalen of de hybride aanpak voor een specifiek project meerwaarde biedt. Dit vraagt om een gedegen en onderbouwde afweging.

*Overweging 1: Kosten en benodigde inspanning in fase I*

De kosten en benodigde inspanning in fase I zullen bij de hybride aanpak naar verwachting lager zijn dan bij de volledige 2-fasen aanpak. Voor het scopeonderdeel waar in de aanbesteding een vaste prijs voor is afgegeven hoeft fase I immers niet gezamenlijk te worden doorlopen. Overigens dienen uiteraard ook voor het scopeonderdeel waarvoor een vaste prijs is afgegeven ontwerpwerkzaamheden verricht te worden conform de reguliere aanpak.

Specifiek voor de hybride aanpak geldt dat partijen in fase I bij het proces van prijsaanpassing van de 2-fasen scope- aanvullend op de indicatieve inschrijfstaat en de uitgangspuntennotitie – ook de informatie uit de vaste prijsaanbieding van de marktpartij voor het reguliere scopedeel kunnen gebruiken in de gesprekken over prijsaanpassing. De vaste prijsaanbieding kan daardoor dienen als aanvullend instrument in het prijsaanpassingsmechanisme (zie [paragraaf 7.6 van deel B](#)) en kan bijdragen om lastige prijsdiscussies te voorkomen.

De keerzijde bij de hybride aanpak ten opzichte van een volledige 2-fasen aanpak is dat alle partijen in fase I een aanvullende inspanning moeten verrichten om de raakvlakken tussen beide scopeonderdelen te beheersen (zie ook de volgende overweging). Zo kan in de uitvoering bijvoorbeeld sprake zijn van de inzet van twee separate projectteams, wat een flinke belasting met zich meebrengt.

*Overweging 2: Beheersing van raakvlakken*

Een belangrijk aandachtspunt bij het toepassen van de hybride aanpak is dat de scope wordt opgesplitst in twee (of meer) delen waarbij raakvlakken ontstaan tussen de verschillende delen. Wanneer de verschillende delen niet goed te scheiden zijn moeten partijen er bijvoorbeeld alert op zijn dat gemaakte prijs- en ontwerpafspraken in het reguliere scopedeel invloed kunnen hebben op de ontwerpvrijheid in het 2-fasen scopedeel (en vice versa). De ervaring vanuit de 2-fasen experimentprojecten is dat het beheersen van deze raakvlakken de aandacht vraagt. Bovendien worden deze raakvlakken al gauw complexer naarmate de demarcatie op een minder eenvoudige manier wordt aangebracht. Daarom geldt als voorwaarde voor toepassing van de hybride variant dat een eenvoudige demarcatie aangebracht moet kunnen worden tussen het scopedeel met daarin beperkte onzekerheden en scopedelen met daarin grote onzekerheden. Zo kan bij lijninfrastructuur worden overwogen een knip bij een bepaald kilometrage toe te passen. Als een eenvoudige demarcatie niet goed mogelijk is dan is de hybride variant ongeschikt. Bij een volledige 2-fasen aanpak (of een volledige reguliere aanpak) speelt dit aspect geen rol.

*Overweging 3: Benodigde competenties en deskundigheid in het team*

Wanneer een project de hybride aanpak wil toepassen dan dienen de projectteams van beide partijen zich ervan bewust te zijn dat binnen het project twee verschillende principes gehanteerd worden: voor een deel een 2-fasen aanpak en voor een deel de reguliere aanpak. Aangezien deze verschillende principes om een andere aanpak

vragen, vraagt dit projectteams die in staat zijn om beide principes uit elkaar te houden en naast elkaar te kunnen hanteren. Dit vergt de nodige inspanning binnen de projectteams om uit te leggen hoe beide principes werken, welke scopeonderdelen welk principe volgen, en welke raakvlakken daarmee geïntroduceerd en beheerst moeten worden. Bij een volledige 2-fasen aanpak (of een volledige reguliere aanpak) speelt dit aspect geen rol, alhoewel in deze handreiking staat toegelicht dat het toepassen van een 2-fasen aanpak op zichzelf ook bepaalde competenties vraagt van medewerkers, waar in de teamsamenstelling rekening mee moet worden gehouden.

#### *Overweging 4: Transactiekosten in de aanbesteding*

Als in plaats van de hybride aanpak wordt overwogen de aanpak met twee afzonderlijke contracten te hanteren, geldt dat deze variant in de meeste gevallen de hoogste transactiekosten kent in de aanbesteding aangezien twee afzonderlijke aanbestedingen moeten worden doorlopen. De transactiekosten in de aanbesteding van een opdracht met de hybride aanpak zijn in de regel lager dan de variant met twee contracten aangezien slechts één aanbesteding wordt doorlopen. Ten opzichte van een volledige 2-fasen aanpak kunnen de transactiekosten van de hybride aanpak in de aanbesteding echter hoger zijn aangezien van de markt wordt verlangd dat ze zich in beide scopeonderdelen inclusief de tussenliggende raakvlakken verdiepen en BPKV-producten dienen uit te werken die op beide scopeonderdelen toezien. Bovendien dient de markt voor het scopeonderdeel waar een vaste prijs wordt uitgevraagd in de aanbesteding een grotere ontwerpinspanning te verrichten om te kunnen komen tot een degelijk onderbouwde vaste prijs, zoals dat ook bij reguliere projecten het geval is.

Voorbeeld  
Hybride aanpak

#### **Project A73 Roer- en Swalmentunnel**

De scope van de A73 Roer- en Swalmentunnel bestaat uit meerjarig onderhoud voor de tunnels en de vervanging en renovatie van de technische installaties. Het meerjarig onderhoud is scope die vooraf goed ingeschat en overzien kan worden door een ervaren gespecialiseerde aannemer op dit gebied en kan bovendien direct na gunning opgepakt worden. De inschatting was dat een 2-fasen aanpak te veel inspanning zou vragen voor de scope van het meerjarig onderhoud. De vervanging/renovatie van de technische installaties betreft een relatief klein onderdeel en past qua complexiteit goed in een 2-fasen aanpak.

In fase I is gebleken dat de knip tussen de 2-fasen aanpak voor het vervangen en/of renoveren van de technische installaties in de tunnels en het meerjarig onderhoud logisch uitpakt, ook in de nadere uitwerking/ontwerp in fase I. Een deel van de VenR scope van de tunneltechnische installaties die in eerste instantie niet complex leek, is ook onder de reguliere scope geschaard. De ervaring in de uitvoering is echter dat deze knip niet heel logisch uitpakt. Ook bij het verder uitontwerpen van bijvoorbeeld 1-op-1 vervangingen blijkt dat het impact kan hebben op de raakvlakken en integraliteit van de tunnelsystemen. De leerervaring voor een volgend project is om de VenR-scope in zijn geheel onderdeel van een 2-fasen aanpak te maken.

## **2.5 Voorbereiden op een 2-fasen aanpak**

De toepassing van een 2-fasen aanpak brengt met zich mee dat de uit te voeren opdracht na gunning in een samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de marktpartij verder wordt uitgewerkt en onderzocht. In [paragraaf 2.3.2](#) is echter als randvoorwaarde voor een 2-fasen aanpak gesteld dat ook bij een 2-fasen aanpak de voorbereidingsfase met voldoende kennis en deskundigheid moet worden doorlopen door Rijkswaterstaat, en voorbereidingswerkzaamheden dus niet kunnen worden

doorgeschoven naar fase I. Daarbij geldt: voorbereiden en uitwerken wat kan en noodzakelijk is voor een passende marktbenadering en openlaten wat het beste in fase I past.

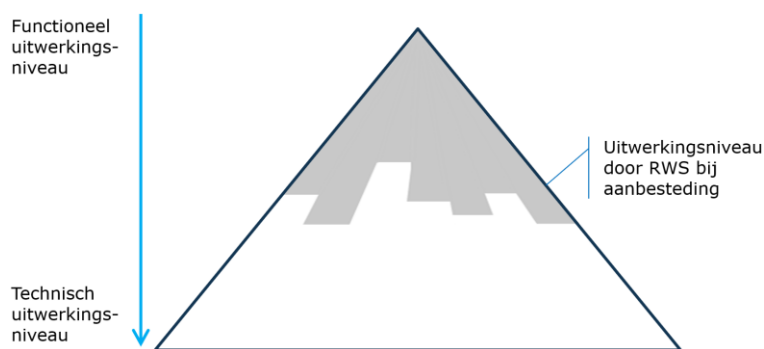
Het uitgangspunt is dat enerzijds een stabiele basis voor de marktbenadering aanwezig moet zijn, waaronder in ieder geval de omgevingseisen en planologische kaders voor een project (zoals een tracébesluit of een bestemmingsplan) vaststaan en anderzijds voldoende oplossingsruimte binnen deze kaders voor de markt wordt overgelaten. Ook de functionele eisen dienen veelal duidelijk te zijn en het projectteam moet hebben beoordeeld dat de opgave haalbaar en maakbaar is. De reguliere contractmodellen zoals een VSP dienen in beginsel als basis voor het opstellen van de functionele eisen. In een VSP zijn bijvoorbeeld bepaalde veiligheidseisen en milieunormen opgenomen die vast staan en derhalve geen onderwerp van gesprek zijn in een 2-fasen aanpak.

### 2.5.1 *Uitwerkingsniveau van het ontwerp*

Net als bij 'reguliere' projecten zal Rijkswaterstaat ook bij 2-fasen projecten in de voorbereidingsfase het ontwerp risicogestuurd tot een bepaald niveau uitwerken ten behoeve van de marktbenadering.

Het gewenste uitwerkingsniveau in de voorbereidingsfase verschilt per project. De niet-risicovolle onderdelen van de scope kunnen op de gebruikelijke wijze worden voorbereid. Op onderdelen waar Rijkswaterstaat in detail weet wat er moet worden gemaakt, kan een verdergaande oplossing worden voorgeschreven. De onderdelen waar risico's worden gezien of juist kansen liggen en waar in fase I onderzoek en uitwerking op moet plaatsvinden, kunnen in de voorbereidingsfase globaler blijven, mits deze geen invloed hebben op de haalbaarheid en maakbaarheid. Als deze invloed er wel is moet het ontwerp voor deze delen in de voorbereidingsfase verder worden uitgewerkt, waarbij er vervolgens voor kan worden gekozen om de uitvraag op een globaler ontwerpniveau te doen om de oplossingsvrijheid te bevorderen.

Op deze wijze ontstaat een variatie van verschillende uitwerkingsniveaus, op maat gemaakt voor de opgave en de aanpak, conform systems engineering een 'zaagtand' genoemd. Deze 'zaagtand' is weergegeven in figuur 9.



Figuur 9. Variatie in uitwerkingsniveau (de zaagtand)

### 2.5.2 *Inrichting van fase I*

In de voorbereiding van een project met een 2-fasen aanpak moet nagedacht worden over hoe fase I op hoofdlijnen wordt vormgegeven. Denk hierbij aan het definiëren van het doel van fase I, het kiezen van de samenwerkingsvorm, en het op hoofdlijnen bepalen van de producten en activiteiten die in deze fase worden uitgevoerd, inclusief de doorlooptijd en te verwachten kosten van fase I. Uiteraard hangt de vormgeving van fase I samen met de redenen om voor een 2-fasen aanpak te kiezen.

Een goede samenwerking en een heldere rolverdeling zijn cruciaal in fase I. Daarom vraagt een 2-fasen aanpak in de voorbereiding – nog meer dan in reguliere projecten het geval is – aandacht voor de wijze waarop de samenwerking in fase I wordt vormgegeven. Bovendien vraagt deze samenwerking om samenwerkingsgerichte kennis en competenties van projectteamleden die een succesvolle samenwerking in fase I mogelijk moeten maken. Bij het samenstellen van de teams van beide partijen is daarom aandacht nodig voor deze competenties.

Om in fase I met het juiste team een goede samenwerking tot stand te kunnen brengen, is het belangrijk dat partijen tot een gezamenlijke aanpak komen voor fase I. Dit betekent Rijkswaterstaat in de voorbereidingsfase niet de volledige aanpak voor fase I kan bepalen. In plaats daarvan moet het projectteam van Rijkswaterstaat in de voorbereiding nadenken welke kaders voor fase I aan de markt worden meegegeven en op welke onderdelen voorstellen vanuit de markt worden gevraagd om uiteindelijk bij aanvang van fase I te kunnen komen tot een gezamenlijke en gedragen aanpak voor fase I.

[Ga naar Voorbereiden op een 2-fasen aanpak in deel B](#)

## 2.6 Contractvormen voor de 2-fasen aanpak

Om succesvol met een 2-fasen aanpak te kunnen werken, zal een aantal zaken contractueel moeten worden vastgelegd, in aanvulling op wat in reguliere projecten gebruikelijk is. Een goede samenwerking is immers gebaat bij heldere afspraken. In de voorbereidingsfase maakt het projectteam een keuze voor een bepaalde contractvorm voor fase I en fase II, waarmee de contractuele afspraken voor een belangrijk deel worden vastgelegd. De keuze voor de contractvorm moet aansluiten bij de opgave van een project, waaronder de beoogde samenwerkingsvorm.

Bij een 2-fasen aanpak wordt voor de contractvorm een keuze gemaakt uit één van de twee hoofdvormen die in figuur 10 staan weergegeven en hieronder beknopt staan toegelicht.



*Figuur 10. Menukaart contractvormen bij een 2-fasen aanpak*

Eerder is al gesteld dat de uitvoering van de opdracht in fase II overeen komt met de uitvoering in reguliere projecten. Dit betekent dat voor fase II een contractvorm wordt gehanteerd die ook voor reguliere projecten wordt toegepast. Bij projecten van Rijkswaterstaat (en andere overheidsorganisaties) wordt veelvuldig gebruik gemaakt van contracten op basis van de UAV-GC voorwaarden, zoals een D&C-contract of E&C-contract. Daarom wordt de UAV-GC voor fase II in deze handreiking als uitgangspunt gehanteerd.

### 2.6.1 Contract op basis van de UAV-GC voorwaarden in fase I en fase II

In deze hoofdvorm wordt een D&C of E&C contractvorm op basis van de UAV-GC voorwaarden gehanteerd voor zowel fase I als fase II. De UAV-GC bevat een heldere verdeling in de taken en verantwoordelijkheden tussen beide partijen. Deze hoofdvorm kan met name geschikt zijn indien een gecoördineerde samenwerking (zie [paragraaf 2.8.1](#)) wordt nagestreefd, waarbij verantwoordelijkheden duidelijk worden gescheiden en de samenwerking met name toeziet op intensieve afstemming. Bij deze

contractvorm draagt de marktpartij veelal (een groot deel van) de ontwerpverantwoordelijkheid. Toegepast in een 2-fasen aanpak zal de marktpartij daarom in fase I het initiatief nemen in het onderzoeks- en ontwerptraject. Rijkswaterstaat vervult in de samenwerking in fase I dan voornamelijk een rol in de vorm van informatie verstrekken, meedenken, adviseren en actief meewerken in het ontwerptraject. Bij het maken van ontwerpkeuzes dient er echter telkens bij stil worden gestaan dat de marktpartij uiteindelijk de verantwoordelijkheid kan en moet nemen voor het ontwerp. In fase II werkt de marktpartij onder de UAV-GC het ontwerp verder uit tot een voor de uitvoering gereed ontwerp en voert vervolgens het project uit.

Om deze hoofdvorm toe te kunnen passen bij een 2-fasen aanpak dienen een aantal aanvullingen c.q. afwijkingen op de UAV-GC te worden opgenomen in de overeenkomst. Zo moet in het contract zijn opgenomen welke activiteiten in fase I plaatsvinden en dient het go/no-go moment te worden uitgewerkt. Een aandachtspunt bij deze hoofdvorm is dat de projectteams er alert op moeten zijn dat de basis van de UAV-GC, waarin taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld, niet belemmerend werkt voor de beoogde samenwerking

#### 2.6.2 *Bouwteamovereenkomst in fase I en contract o.b.v. de UAV-GC voorwaarden in fase II*

In deze hoofdvorm wordt een bouwteamovereenkomst in fase I toegepast en een contract op basis van de UAV-GC voorwaarden in fase II. Een bouwteam is een samenwerkingsverband waarbinnen alle partijen hun deskundigheid inbrengen met als doel om te komen tot een bepaald uitwerkingsniveau van het ontwerp. Een bouwteam biedt een goede basis om gezamenlijk aan het ontwerp te werken en onderzoeken uit te voeren en hier ook gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor te dragen. Een bouwteamovereenkomst kan met name geschikt zijn wanneer een integrale samenwerking (zie [paragraaf 2.8.1](#)) wordt nagestreefd waarbij partijen in één integraal team gelijkwaardig samenwerken. In de regel betekent dit dat Rijkswaterstaat ten opzichte van een contractvorm op basis van de UAV-GC in fase I een grotere rol moet vervullen in het ontwerptraject en meer technische capaciteit en kunde beschikbaar moet hebben.

In fase II wordt de bouwteamovereenkomst opgevolgd door een uitvoeringsovereenkomst op basis van de UAV-GC. Omdat in deze variant verschillende contractvormen (inclusief achterliggende contractvoorwaarden) worden gehanteerd voor fase I en fase II, is het nodig om de verbinding tussen de contractvormen van beide fasen aan te brengen middels een zogenaamde fasenovereenkomst. De fasenovereenkomst is het overkoepelende contractdocument. In de fasenovereenkomst kunnen afspraken worden vastgelegd ten aanzien van onder andere de activiteiten die in fase I plaatsvinden, de voorwaarden om door te gaan naar fase II en de wijze waarop de overgang van de bouwteamovereenkomst naar het UAV-GC contract plaatsvindt.

[Ga naar Contractvormen voor een 2-fasen aanpak in deel B](#).

## 2.7 **Aanbesteden met een 2-fasen aanpak**

De invulling van de aanbesteding van 2-fasen projecten is op een aantal onderdelen afwijkend ten opzichte van 'reguliere' projecten en kent enkele aandachtspunten. Deze specifieke aspecten worden in deze paragraaf geïntroduceerd.

### 2.7.1 *Aanbestedingsprocedure*

Het uitgangspunt is dat 2-fasen projecten de concurrentiegerichte dialoog als aanbestedingsprocedure hanteren. Om in fase I te kunnen starten met een

gezamenlijke aanpak waar beide partijen zich goed in kunnen vinden, is het immers van belang om tijdens de aanbesteding hier het gesprek over te kunnen voeren. De concurrentiegerichte dialoog biedt ruimte om in de aanbesteding de bedoeling en verwachtingen van Rijkswaterstaat als aanbestedende dienst met een 2-fasen aanpak toe te lichten. Daarnaast biedt de dialoog partijen de ruimte om de opgave en werkwijze in fase I en de eisen daaraan met elkaar te bespreken. Bovendien wordt deze procedure ook in veel (complexe) reguliere projecten succesvol toegepast, waardoor binnen Rijkswaterstaat en in de markt brede ervaring is met deze procedure.

### 2.7.2 Prijsdeel

Bij de invulling van de EMVI-BPKV is het van belang dat zowel prijs als kwaliteit hier onderdeel van zijn. Voor het vormgeven van het prijsdeel in een 2-fasen aanpak wordt onderscheid gemaakt tussen de prijs voor fase I en fase II.

Voor het prijsdeel van fase II kan een keuze worden gemaakt uit de volgende vier prijselementen:

<b>Vaste prijs opdrachtnemer</b>	<b>Voorlopige prijs opdrachtnemer</b>
<b>Vaste prijs opdrachtgever</b>	<b>Voorlopige prijs opdrachtgever</b>

Figuur 11. Menukaart voor prijselementen voor fase II

Een 2-fasen aanpak kenmerkt zich doordat bepaalde onderdelen van de scope in de aanbesteding dusdanig grote onzekerheden bevatten dat daarover geen 'vaste prijs opdrachtnemer' overeengekomen kan worden. Het prijsdeel van de BPKV wordt in een 2-fasen aanpak dan ook ingevuld door in de aanbesteding een voorlopige prijs uit te vragen die is gebaseerd op bepaalde uitgangspunten die door Rijkswaterstaat aan de markt worden meegegeven in een zogenaamde uitgangspuntennotitie. Indien de uitgangspunten gedurende fase I wijzigen kan dit aanleiding zijn om de prijs aan te passen conform het in het contract opgenomen prijsaanpassingsmechanisme. Wijzigen de uitgangspunten niet, dan blijft de prijs hetzelfde en is de voorlopige prijs de definitieve prijs.

De voorlopige prijs komt in de aanbesteding tot stand door het uitvragen van een aantal prijzen, denk hierbij aan een combinatie van:

- Eenheidsprijzen;
- Uurtarieven;
- AKWR opslagen<sup>7</sup>.

Ook kan bij een 2-fasen aanpak worden gekozen voor een 'vaste prijs opdrachtgever', waarbij een 'vast budget' wordt meegegeven.

Het prijselement 'vaste prijs opdrachtnemer' komt overeen met het prijselement dat bij de aanbesteding van reguliere projecten wordt uitgevraagd: een vaste prijs ofwel een gecommiteerde bieding. Dit prijselement kan daarom bij een 2-fasen aanpak alleen worden gehanteerd wanneer deze bij de hybride aanpak wordt gecombineerd met een van de andere prijselementen.

Voor het prijsdeel van fase I kan een project een afweging maken tussen dezelfde vier prijselementen die ook beschikbaar zijn voor het prijsdeel van fase II (zie figuur 11).

<sup>7</sup> AKWR staat voor: Algemene Kosten, Winst en Risico



Op basis van de leerervaringen bij de experimentprojecten wordt projecten aangeraden fase I te verrekenen op basis van het prijselement 'voorlopige prijs opdrachtnemer'. Aanvullend op dit prijselement wordt aangeraden om één of meerdere mijlpalen vast te leggen ten aanzien van (de afronding van) fase I om zodoende gezamenlijk voldoende grip te kunnen houden op de voortgang en kosten van fase I.

Ga naar *BPKV-criteria: prijsdeel* in deel B [☑](#).

### 2.7.3 *Kwalitatieve criteria*

Projecten met een 2-fasen aanpak sluiten aan bij het standaard BPKV-beleid van Rijkswaterstaat, waarbij voor projecten met een 2-fasen aanpak geldt dat kwaliteit zwaar zal meewegen in de EMVI-BPKV. Welke kwalitatieve criteria het meest geschikt zijn, hangt altijd af van de projectspecifieke kenmerken en met name de opgave, ambities, doelstellingen, kansen en topisico's van het project. Omdat het toepassen van een 2-fasen aanpak op zichzelf een belangrijk projectkenmerk is, wordt projecten geadviseerd de kwalitatieve criteria toe te spitsen op zowel fase I als fase II.

Voorbeelden van kwalitatieve criteria voor fase I zijn:

- Beheersing van de risico's in fase I middels het uitvragen van een risicobeheersplan voor fase I;
- Beheersing van de voortgang in fase I middels het uitvragen van een plan van aanpak fase I;
- Beheersing van de financiën in fase I middels het uitvragen van een financieel plan dat onder meer beschrijft hoe partijen komen tot een marktconforme definitieve prijs voor fase II;
- Een samenwerkingsgericht criterium middels het uitvragen van een samenwerkingsplan of het hanteren van een teamassessment.

Voor fase II komen in de basis dezelfde kwalitatieve criteria in aanmerking als voor reguliere projecten. Net als bij reguliere projecten, moeten ook de beleidsdoelstellingen van Rijkswaterstaat zoals duurzaamheid, innovatie en circulariteit terugkomen in de criteria.

Bij de kwalitatieve criteria is het van belang dat zo veel mogelijk inhoudelijke maatregelen met concrete meerwaarde worden uitgevraagd. Een aandachtspunt daarbij is dat in de loop van fase I nadere inzichten ontstaan over de ontwerputwerkingen, die een impact hebben op hetgeen in fase II wordt gerealiseerd. Dit betekent dat de kwalitatieve criteria zodanig moeten worden uitgevraagd dat de daarop aangeboden maatregelen in fase II ook waargemaakt kunnen worden.

Ga naar *Aanbesteden met een 2-fasen aanpak* in deel B [☑](#).

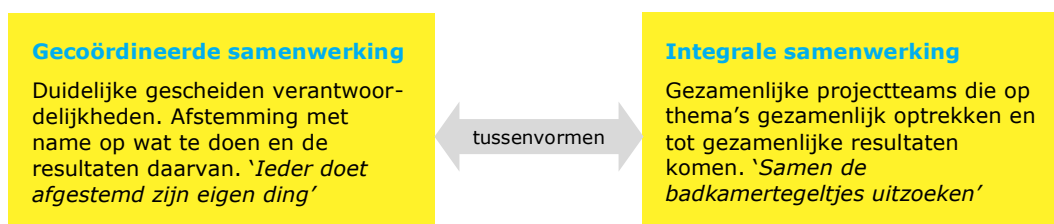
## 2.8 **Samenwerken**

In [paragraaf 2.3.1 \[☑\]\(#\)](#) is aangegeven dat een 2-fasen aanpak wordt toegepast bij projecten waar Rijkswaterstaat en de markt elkaars kennis en ervaring nodig hebben. Een goede samenwerking in fase I is daarom een cruciale sleutel naar projectsucces. Tegelijkertijd is zoveel mogelijk samenwerken geen doel op zich. Ieder project dat een 2-fasen aanpak hanteert kiest een samenwerkingsvorm en daarbij behorende rolverdeling die aansluit bij de context van het project en toegevoegde waarde biedt.

### 2.8.1 *Samenwerkingsvorm: gecoördineerde of integrale samenwerking*

Om de samenwerking te kunnen laten slagen moet een passende samenwerkingsvorm gekozen worden. De mate (c.q. intensiteit) van de samenwerking hangt af van de

mate waarin de partijen elkaar in fase I nodig hebben. Hierbij worden twee hoofdvormen van samenwerking onderscheiden: 'gecoördineerde samenwerking' en 'integrale samenwerking'. Een gecoördineerde samenwerking is aan de orde als Rijkswaterstaat en de marktpartij ieder een eigen onderling afgestemde bijdrage leveren aan het geheel. Een integrale samenwerking is aan de orde wanneer er samen en met inbreng van beide partijen (ontwerp)keuzes gemaakt moeten worden. Deze hoofdvormen zijn uitersten, waartussen vele tussenvormen mogelijk zijn. Het kiezen voor de meest geschikte samenwerkingsvorm is maatwerk per project. Uitgangspunt hierbij is dat partijen in fase I zelfstandig doen wat zelfstandig kan en gezamenlijk doen wat gezamenlijk moet. De gedachte hierachter is dat een integrale samenwerking complexer en veeleisender is dan een gecoördineerde samenwerking en dat dit alleen loont indien de complexiteit van het project daar om vraagt.



Figuur 12. Samenwerkingsvormen bij een 2-fasen aanpak

Zoals eerder beschreven, dient al in de voorbereiding van het project te worden bepaald wat de beoogde wijze van samenwerken betekent voor de in het team benodigde kennis, kunde en competenties. Niet alleen een 2-fasen aanpak zelf vraagt om bepaalde competenties, ook de samenwerkingsvorm heeft hier invloed op.

### 2.8.2 Kennismaken en opstarten

Bij het opstarten van fase I is het belangrijk dat de aandacht van beide partijen uitgaat naar het vormgeven van de gewenste samenwerking. Hoewel ook hier sprake is van een maatwerk aanpak die is toegespitst op het specifieke project en de samenwerkingsvorm, is toch een aantal vaste stappen te onderscheiden die in fase I van elk project doorlopen worden. Deze stappen beginnen met het kennismaken en bouwen aan een team, een warme overdracht (inclusief kennisoverdracht) richting de marktpartij en het organiseren en opstarten van fase I.

In vervolg op de uitvraag en het plan van aanpak van de marktpartij moeten aan het begin van fase I (vervolg)afspraken gemaakt worden over wat er in fase I exact gaat gebeuren, waar partijen elkaar nodig hebben en het doel waar naar toe wordt gewerkt. Dit resulteert in een gezamenlijk en gedragen uitgewerkte aanpak voor fase I, met een doel, planning, werkverdeling en praktische werk- en procesafspraken zoals:

- rolverdeling en -beschrijving (inclusief counterparts);
- waar en wanneer gaan partijen fysiek samenwerken?;
- de overleg- en escalatiestructuur;
- welke digitale systemen gaan partijen gebruiken?;
- de wijze van besluitvorming en (gezamenlijke) rapportage.

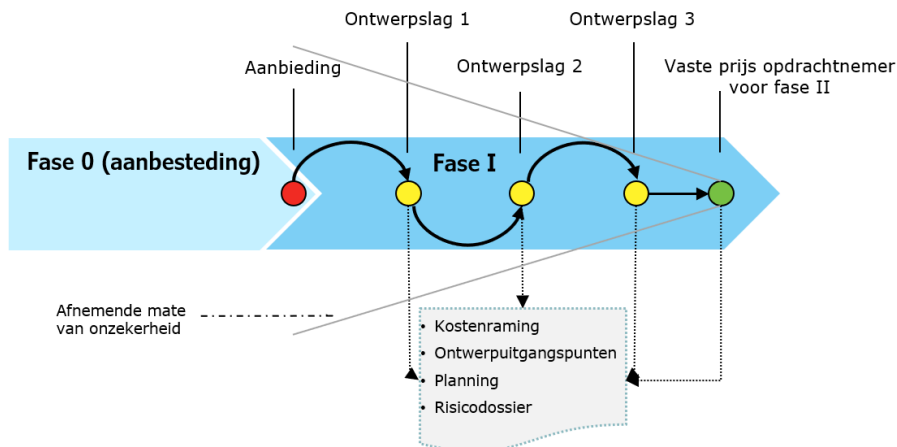
In de opstartfase is het van belang dat niet alleen aandacht uitgaat naar de harde kant van samenwerken, maar ook de zachte kant. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van teambuilding, reflectiemomenten met een teamcoach of een terugblik op het teamassessment.

Ga naar [De opgave bepaalt de invulling van de samenwerking in fase I](#) in deel B .

## 2.9 Onderzoeks- en ontwerpproces

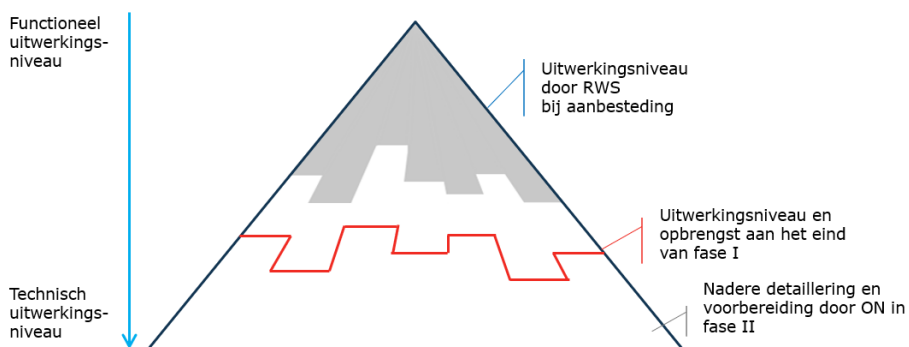
Na de fase van kennismaken en opstarten wordt de kern van het werk in fase I gevormd door het gezamenlijke onderzoeks- en ontwerpproces dat leidt tot het in kaart brengen en zoveel mogelijk beheersen van de risico's. Dit zal uiteindelijk resulteren in een definitieve prijs waarvoor de marktpartij het project in fase II uitvoert. Dit proces dient zo beheerst en voorspelbaar mogelijk te verlopen, gebaseerd op een gedeelde kostenraming, planning, risicodossier en ontwerpuitgangspunten. Daarvoor wordt gewerkt in een cyclisch proces met verschillende ontwerpstrategieën en vooraf bepaalde mijlpalen in de planning. Per ontwerpstrategie worden de ontwerpuitgangspunten vastgesteld en wordt vanuit één gezamenlijk risicodossier gewerkt. Per ontwerpstrategie maken partijen een inschatting (c.q. actualisatie) van de kosten, de planning en de risico's.

Dit proces is weergegeven in figuur 13. Een aanpak gebaseerd op baselinebeheer kan helpen om op beheerste wijze integraal overzicht te houden op bovengenoemde aspecten. Per ontwerpstrategie gaan partijen na in welke mate kansen zijn benut en de risico's beheerst zodat een realistische definitieve prijs en planning kunnen worden afgesproken. Indien dit in voldoende mate is, dan is het ontwerp voldoende gereed voor fase II. Voorkomen moet worden dat fase I onnodig lang doorloopt.



Figuur 13. Proces in fase I met ontwerpstrategieën

Het uitwerkingsniveau van het ontwerp dat aan het einde van fase I zal worden bereikt kan net als in de voorbereidingsfase per scopeonderdeel verschillen. Het benodigde uitwerkingsniveau wordt immers bepaald door hetgeen nodig is om risico's te reduceren tot een niveau waarop een planning en definitieve prijs kan worden afgegeven. Dit is weergegeven in figuur 14.



Figuur 14. De 'zaagtand' en de opbrengst aan het einde van fase I

In een aantal situaties kan het voorkomen dat aan het einde van fase I alsnog grote risico's resteren waardoor het overeenkomen van een definitieve prijs niet mogelijk is. In dergelijke gevallen kan het aan het einde van fase I nodig zijn om maatwerkafspraken tussen partijen te maken over de verdeling van specifieke risico's. Denk aan het maximeren van het risico voor de marktpartij of het delen van risico's.

[Ga naar Fase I: Onderzoeks- en ontwerpproces in deel B](#).

## 2.10 Prijsvorming

Bij prijsvorming in fase I gaat het om het proces om van een voorlopige prijs (bij gunning) te komen tot een definitieve prijs voor fase II. Zoals aangegeven volgt uit de aanbesteding een voorlopige prijs. Deze voorlopige prijs is gebaseerd op uitgangspunten die Rijkswaterstaat in een uitgangspuntennotitie heeft uitgewerkt. Deze notitie vormt onderdeel van het contract.

Indien in fase I (ontwerp)keuzes worden gemaakt die leiden tot een wijziging van uitgangspunten kunnen, binnen kaders, hoeveelheden en/of prijzen en tarieven en (risico)opslagen onderbouwd worden aangepast. De wijze waarop deze prijsaanpassing wordt doorgevoerd wordt in het contract helder vastgelegd in een zogenaamde prijsaanpassingsmechanisme. Een belangrijk aspect van dit mechanisme is dat de voorlopige prijs in fase I vaststaat zolang de uitgangspunten in de uitgangspuntennotitie ongewijzigd blijven. Wijzigen bepaalde uitgangspunten in fase I dan gaan beide partijen met elkaar in gesprek om te bepalen of de wijzigende uitgangspunten invloed hebben op de voorlopige prijs. Indien dit het geval is en partijen hier overeenstemming over bereiken, wordt de aanpassing van hoeveelheden, prijzen, tarieven, risico's en/of opslagen doorgevoerd in de raming en onderbouwd op basis van de wijziging in de achterliggende uitgangspunten.

Dit prijsaanpassingsmechanisme zorgt samen met het financieel plan – dat in de aanbesteding van inschrijvers kan worden gevraagd – dat geborgd wordt dat prijsaanpassingen gedurende fase I realistisch, transparant en marktconform zijn.

[Ga naar Fase I: Totstandkoming van de definitieve prijs voor fase II in deel B](#).

## 2.11 Het go/no-go moment

Het go/no-go moment richt zich op het expliciet toetsen of aan alle voorwaarden is voldaan om naar fase II te gaan.

Om in fase I te komen tot een definitieve prijs waarvoor de marktpartij het project in fase II uitvoert dient in fase I het eerder beschreven onderzoeks- en ontwerpproces doorlopen te worden. Dit resulteert in:

- Een voor beide partijen duidelijke interpretatie van de eisen en randvoorwaarden;
- Een daarop gebaseerd ontwerp, uitvoerings- en veiligheidsplan;
- Een bijbehorende planning;
- Een marktconforme raming;
- En een voor beide partijen passende risicoverdeling.

Deze producten van fase I vormen input voor het go/no-go moment.

De voorwaarden om na fase I met fase II door te gaan, worden tijdens de contractvoorbereiding door Rijkswaterstaat opgesteld. Deze voorwaarden kunnen onderwerp van gesprek zijn in de aanbesteding en tijdens een eventuele marktconsultatie.

Het go/no-go moment is het moment dat expliciet wordt getoetst of aan alle voorwaarden is voldaan om naar fase II te gaan. Formeel toetst Rijkswaterstaat in de hoedanigheid als opdrachtgever op het go/no-go moment of met de eindproducten van fase I aan de contractuele voorwaarden voor aanvang van fase II is voldaan en neemt op basis daarvan een expliciet besluit tot een go of no-go. Vanuit de samenwerkingsgedachte wordt het go/no-go moment in de praktijk meer ervaren als het moment dat partijen gezamenlijk vaststellen dat aan de gestelde voorwaarden is voldaan. Om te voorkomen dat partijen elkaar bij het go/no-go moment verrassen is het van belang dat partijen gedurende fase I het gesprek met elkaar blijven voeren over voldoening aan de gestelde voorwaarden en de (te verwachten) uitkomst bij het go/no-go moment.

Ga naar *Het go/no-go moment* in deel B [↗](#).

## **2.12 Start fase II**

Na een positief besluit op het go/no-go moment zal fase II aanvangen. Die fase zal grote gelijkenis vertonen met de uitvoering van reguliere projecten van Rijkswaterstaat. Met dien verstande dat een 2-fasen aanpak partijen de kans biedt om in fase II voort te borduren op de samenwerking die in fase I is opgebouwd. De ervaringen van de experimentprojecten met het doorlopen van fase II zullen – zoals eerder aangegeven – worden beschreven in een volgende versie van de handreiking.

# Deel B

## Verdieping op een 2-fasen aanpak

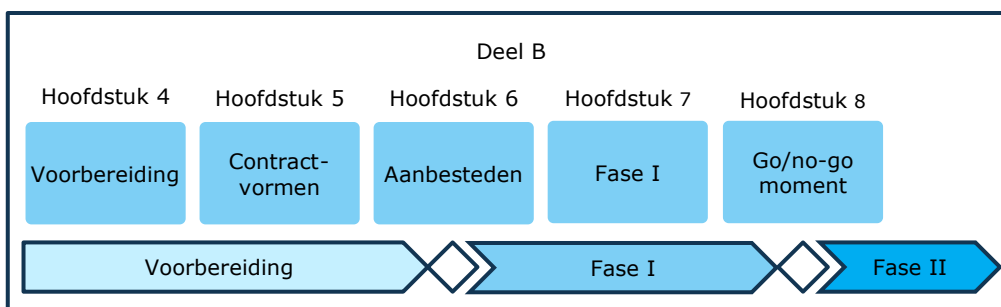
### 3 Inleiding en leeswijzer

Deel B van deze handreiking geeft een verdere verdieping op de verschillende onderwerpen van de 2-fasen aanpak en is met name bedoeld voor degenen die in een project daadwerkelijk met een 2-fasen aanpak aan de slag gaan.

In [paragraaf 1.2](#) is toegelicht dat een 2-fasen aanpak niet één generieke werkwijze omvat, maar dat projecten bij de toepassing ervan keuzes moeten maken. Om het maken van keuzes te faciliteren, is de handreiking zoveel mogelijk opgesteld als een menukaart waarin voor ieder project per onderwerp kan worden gekozen uit verschillende varianten. De verschillende varianten worden in dit deel B (nader) geïntroduceerd inclusief een afweging in welke situatie een project een bepaalde variant kan hanteren. Om de handreiking zo concreet mogelijk te maken, staat bovendien van veel varianten een voorbeeld opgenomen van één van de experimentprojecten. In de voorbeelden staat beschreven waarom het project de keuze voor de betreffende variant heeft gemaakt en welke ervaringen daarmee in de praktijk zijn opgedaan. Indien een variant door een project wordt overwogen dan wordt aanbevolen om met de collega's van het experimentproject contact op te nemen voor een verdere uitwisseling van overwegingen en ervaringen.

De opbouw van deel B is zoveel mogelijk gebaseerd op het moment waarop de onderwerpen in projecten aan de orde komen. Hoofdstuk 4 gaat in op de voorbereidingsfase van een project. Hoofdstuk 5 behandelt de verschillende contractvormen die in een 2-fasen aanpak kunnen worden toegepast. Hoofdstuk 6 beschrijft het aanbesteden van projecten met een 2-fasen aanpak. Hoofdstuk 7 licht de verschillende aspecten van fase I toe en tot slot zoomt hoofdstuk 8 in op het go/no-go moment.

In deel B wordt voornamelijk niet ingegaan op fase II. Zoals staat beschreven in [paragraaf 1.3](#) moet er eerst nog (meer) ervaring worden opgedaan in de praktijk met fase II alvorens er richtinggevende adviezen kunnen worden gegeven aan vervolgprojecten. In de toekomst zal de handreiking met deze ervaringen worden aangevuld.

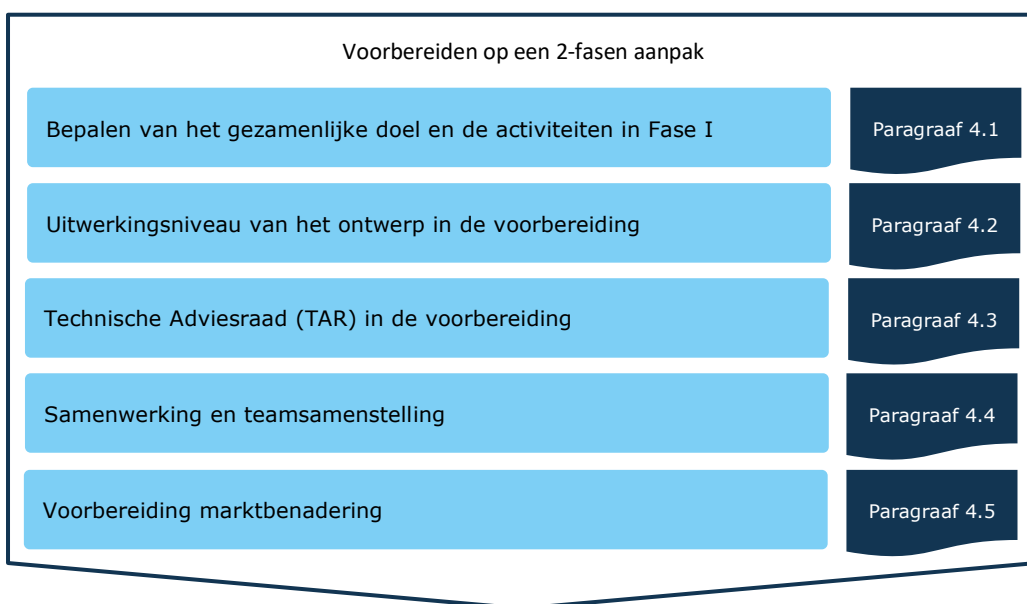


Figuur 15. Leeswijzer deel B (klik op een hoofdstuk om daar naartoe te gaan)

## 4 Voorbereiden op een 2-fasen aanpak

De voorbereiding van een project waarbij een 2-fasen aanpak wordt toegepast brengt specifieke werkzaamheden met zich mee. Dat neemt niet weg dat de activiteiten die bij reguliere projecten worden uitgevoerd ook bij een 2-fasen project door het projectteam uitgevoerd moeten worden. Op deze reguliere activiteiten wordt in deze handreiking niet verder ingegaan. Hiervoor wordt verwezen naar de kaders en werkwijzen van Rijkswaterstaat.

In dit hoofdstuk beschrijven we de aspecten die specifiek van belang zijn bij de voorbereiding van een project met een 2-fasen aanpak. Onderstaande figuur geeft weer hoe dit hoofdstuk is opgebouwd.



Figuur 16. Leeswijzer hoofdstuk 4 (klik op een paragraaf om daar naartoe te gaan)

In [paragraaf 2.3 van deel A](#) van deze handreiking staat uitgewerkt voor welke projecten een 2-fasen aanpak een nuttig instrument kan zijn. Een belangrijke reden voor een 2-fasen aanpak is dat het project dusdanig grote onzekerheden bevat dat het redelijkerwijs niet mogelijk is van de markt te verwachten hier een vaste prijs op aan te bieden en deze risico's te dragen. Deze afweging staat in deel B niet opnieuw uitgewerkt.

### 4.1 Bepalen van het gezamenlijke doel en de activiteiten in fase I

Een 2-fasen aanpak kenmerkt zich door de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de marktpartij die met name in fase I nodig is om projectsucces te kunnen bereiken. Daarbij is een heldere gezamenlijke doelstelling van belang en daaruit voortvloeiende activiteiten voor fase I waar partijen naar toe werken. In de voorbereidingsfase zal het projectteam daarom het doel van fase I helder moeten definiëren en (op hoofdlijnen) bepalen welke activiteiten in fase I in een samenwerking doorlopen moeten worden.

Om het doel van fase I te kunnen bepalen moet in beschouwing worden genomen wat de redenen zijn om voor een 2-fasen aanpak te kiezen ([paragraaf 2.3 van deel A](#)) en de kenmerken van het project, zoals de projectopgave, de omvang en de belangrijkste risico's die in fase I moeten worden beheerst.



De activiteiten die in fase I moeten worden uitgevoerd hangen vervolgens af van het gezamenlijke doel van fase I en de kenmerken van het project. Daarom kunnen de activiteiten in fase I ook per project verschillen.

Een ander aspect dat in beschouwing moet worden genomen voor het bepalen van de gezamenlijke doelen en activiteiten in fase I zijn de beleidsdoelstellingen en -ambities van Rijkswaterstaat. Niet alle beleidsdoelstellingen kunnen echter op dezelfde wijze als bij reguliere projecten worden meegenomen in het project. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat klimaatneutrale en circulaire infrastructuur (KCI) niet met een milieukostenindicator (MKI) gunningscriterium kan worden meegenomen, omdat het benodigde materiaal en materieel wordt beïnvloed door de onzekerheden in het project. In plaats daarvan kan worden gedacht aan het uitvragen van bijvoorbeeld een KCI kansendossier in combinatie met een budget om het toepassen van klimaatneutrale en circulaire oplossingen te stimuleren. Het projectteam moet ervoor zorgen dat de beleidsdoelstellingen ook in een project met een 2-fasen aanpak een volwaardige plek krijgen.

Om te komen tot een goede samenwerking in fase I is een gezamenlijke en gedragen aanpak noodzakelijk. Dit vraagt dat zowel Rijkswaterstaat als de marktpartij een aandeel heeft in de wijze waarop fase I wordt ingericht. Hier kan invulling aan worden gegeven door als projectteam in de voorbereidingsfase het doel van fase I te definiëren en de activiteiten en producten op hoofdlijnen te inventariseren. Vervolgens kan in de voorbereiding per activiteit en product worden uitgewerkt wat de minimumeisen zijn. Dit leidt tot een voorgestelde aanpak van fase I op hoofdlijnen die wordt besproken met de markt. Dit kan in een marktconsultatie ([zie paragraaf 4.5](#)) en/of tijdens de dialoog in de aanbesteding ([zie paragraaf 6.1](#)). Vervolgens geeft de markt als onderdeel van de inschrijving binnen de meegegeven aanpak op hoofdlijnen een nadere invulling aan de gezamenlijke aanpak voor fase I. Het ligt daarom voor de hand in de aanbesteding een plan van aanpak fase I uit te vragen.

In de aanpak van fase I op hoofdlijnen dient het projectteam van Rijkswaterstaat te beschrijven welke doelen partijen nastreven in fase I en welke activiteiten zij (globaal) willen uitvoeren. Voor het beschrijven van dit plan op hoofdlijnen kan het projectteam putten uit de volgende activiteiten die in de meeste 2-fasen projecten (in meer of mindere mate) worden uitgevoerd in fase I:

- Activiteiten om een samenwerking te smeden (zoals teambuilding en een PSU);
- Afstemmen met de klanten en de stakeholders over ontwerputwerking op basis van de klanteisen;
- Uitvoeren van nadere onderzoeken;
- Uitwerken van ontwerpen;
- (nader) identificeren, kwantificeren en beheersen van risico's;
- (nader) verkennen en verzilveren van kansen;
- Maken van (een) planning(en);
- Ramen en toewerken naar de vaste prijs voor fase II;
- Maken van eventuele maatwerkafspraken (bijvoorbeeld over de overgebleven risico's);
- Nemen van het go/no-go besluit aan het einde van fase I.

Bij het uitwerken van het plan van aanpak voor fase I op hoofdlijnen is het van belang te bepalen welke inbreng van de marktpartij wordt gevraagd voor de inrichting van fase I en op welke wijze dit in de aanbesteding zal worden uitgevraagd (zoals het uitvragen van een plan van aanpak fase I).

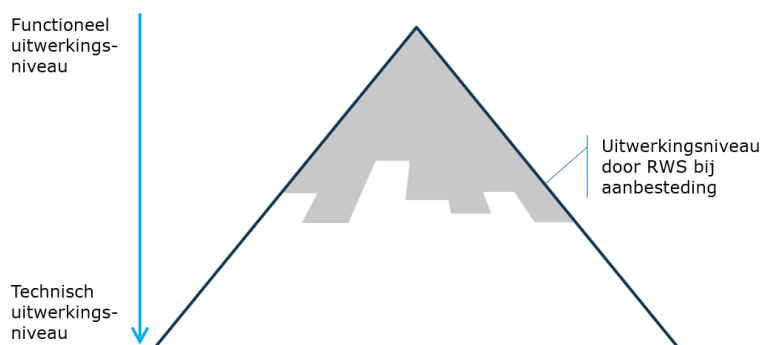


## Opstellen plan van aanpak op hoofdlijnen: bepalen doelen en activiteiten fase I

### 4.2 Uitwerkingsniveau van het ontwerp in de voorbereiding

Net zoals bij 'reguliere' projecten het geval is, brengt Rijkswaterstaat het ontwerp in de voorbereidingsfase risicogestuurd tot een bepaald uitwerkingsniveau. Het benodigde uitwerkingsniveau verschilt per project en per scopeonderdeel. Dit is afhankelijk van de ontwerpactiviteiten die in fase I met de marktpartij gaan plaatsvinden.

De onderdelen van de scope waarin beperkte onzekerheden zitten kunnen op de gebruikelijke wijze worden voorbereid. Op onderdelen waar Rijkswaterstaat in detail weet wat er moet worden gemaakt, kan een verdergaande oplossing worden voorgeschreven. De onderdelen waarin grote risico's worden gezien of juist kansen liggen en waar in fase I de deskundigheid van de marktpartij nodig is om samen nader onderzoek en uitwerking plaats te laten vinden, kunnen globaler worden uitgevraagd. Ondanks dat deze onderdelen globaler kunnen worden uitgevraagd, kan het nodig zijn dat Rijkswaterstaat voorafgaand aan de aanbesteding toch meer in detail deze risicovolle onderdelen dient te onderzoeken om te kunnen constateren dat het ontwerp haalbaar en maakbaar is. Zo ontstaat er per onderdeel een ander uitwerkingsniveau. Dit wordt conform systems engineering een 'zaagtand' genoemd. Deze zaagtand is onderstaand weergegeven in figuur 17.



Figuur 17. Variatie in uitwerkingsniveau (de zaagtand)

Een randvoorwaarde bij het bepalen van het benodigde uitwerkingsniveau is dat het ontwerp ver genoeg moet zijn uitgewerkt om de marktbenadering te kunnen starten, waarbij het voor marktpartij(en) duidelijk is wat aan hen gevraagd wordt. Daarvoor is het noodzakelijk dat er in de voorbereidingsfase een voldoende helder beeld ontstaat van de scope en in de meeste gevallen ook de functionele eisen, inclusief een beoordeling dat deze scope haalbaar en maakbaar is, en dat deze scope wordt uitgewerkt in een vraagspecificatie. Tegelijkertijd moet het project binnen de gestelde (ontwerp)kaders zoveel mogelijk vrijheid houden om in fase I samen met de markt tot optimale ontwerpafwegingen te kunnen komen. Het uitgangspunt is daarom dat enerzijds een stabiele basis voor de marktbenadering aanwezig moet zijn, waaronder in ieder geval de omgevingseisen en planologische kaders voor een project (zoals het tracébesluit, wijziging van bestemmingsplan etc.) vaststaan en anderzijds voldoende oplossingsruimte binnen deze kaders voor de markt wordt overgelaten<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> In sommige gevallen kan een 'stabiele basis' in de vorm van planologische zekerheid op gespannen voet staan met het bieden van 'voldoende oplossingsruimte'. In projecten die daarvoor geschikt zijn is dan te overwegen of de start van een 2-fasen aanpak in het planstudie-traject een geschikte oplossing is.

Aanvullend zijn er nog een aantal andere aspecten die een rol spelen bij het bepalen van het minimale uitwerkingsniveau in de voorbereidingsfase:

- Op basis van de ontwerputwerking moet een inschatting kunnen worden gemaakt van de (ontwerp)activiteiten die in fase I moeten plaatsvinden inclusief de benodigde doorlooptijd en een raming van de activiteiten in fase I;
- Het uitwerkingsniveau van de onderdelen van de scope waarin beperkte onzekerheden zitten moet voldoende zijn voor de markt om in de aanbesteding prijzen op te kunnen baseren zonder dat dit veel ontwerpinspanning vraagt van marktpartijen;
- Op basis van de ontwerputwerking van de onderdelen van de scope waarin grote onzekerheden zitten moet Rijkswaterstaat een uitgangspuntennotitie kunnen opstellen waar voor de aanbesteding het prijselement op wordt gebaseerd. In een uitgangspuntennotitie staan onder meer de achterliggende aannames van de (voorlopige) ontwerpkeuzes en onderbouwingen daarvan. Meer over de uitgangspuntennotitie staat in [paragraaf 6.4.1](#).

Tenslotte is het van belang dat Rijkswaterstaat op basis van de ontwerputwerking in de voorbereidingsfase een inventarisatie doet van de (grootste) risico's en kansen. De risico's en kansen die aanleiding geven voor het hanteren van een 2-fasen aanpak moeten zodanig duidelijk zijn uitgewerkt dat de markt in de aanbesteding een aanpak kan uitwerken voor fase I om die risico's te reduceren en op kansen in te spelen.



Bepalen benodigde uitwerkingsniveau ontwerp voor een maakbaar en haalbaar project en opstellen planning en raming activiteiten fase I

### 4.3 Technische Adviesraad (TAR) in de voorbereiding

In de voorbereiding kunnen binnen het projectteam verschillende technische vraagstukken ontstaan die zich lastig laten beantwoorden. Zo kan er onduidelijkheid zijn over welke ontwerp oplossingen of uitvoeringsrisico's onderdeel moeten zijn van de gezamenlijke uitwerking in fase I of in de voorbereidingsfase door Rijkswaterstaat verder dienen te worden uitgewerkt. In dat geval kan het nuttig zijn om een vraagstuk voor te kunnen leggen aan personen buiten het project die er met een frisse blik naar kunnen kijken. Een gremium dat hierin voorziet is de Technische Adviesraad (TAR). Bij 2-fasen projecten waar sprake is van technisch complexe vraagstukken (voor ontwerp of uitvoering) kan in de voorbereidingsfase een TAR worden samengesteld. Daarbij is het van belang dat de inspanningen van het inzetten van een TAR in verhouding staan tot (beheersing van) de technische complexiteit en risico's in een project.

De TAR is een onafhankelijke adviesraad met technisch deskundigen van buiten het project die voor een project wordt samengesteld. Dit kunnen deskundigen zijn van buiten en binnen RWS. De TAR adviseert het project gevraagd en ongevraagd over inhoudelijke (technische) aspecten. In de voorbereiding kan de TAR vanaf een gezonde afstand tot het project adviseren over technische risico's en kansen, het benodigde uitwerkingsniveau, het ontwerpproces en andere situaties waar het projectteam niet goed uit komt of een second opinion op wenst.

De technisch manager van het project is het aanspreekpunt voor de TAR. De rol van de TAR is uitsluitend adviserend, de TAR neemt dus geen besluiten. De TAR is ook geen vervanging van of aanvulling op het technisch team.

Indien de aard van het project hier aanleiding voor geeft kan worden overwogen de rol van de TAR te verbreden met deskundigen van niet-technische disciplines (bijvoorbeeld indien de belangrijkste risico's en kansen niet zozeer technisch van aard

zijn). Denk hierbij aan verbreding naar omgevingsmanagement, duurzaamheid of digitalisering.

De aanwezigheid van de TAR in de voorbereiding is niet bedoeld ter vervanging van andere gremia die ook in reguliere projecten worden geraadpleegd voor consultatie, advisering of toetsing.

De TAR kan worden gecontinueerd in de aanbestedingsfase, zodra de voorbereidingsfase is afgerond. Daarin kan de TAR het projectteam adviseren over (technische) ontwikkelingen en overwegingen waar het projectteam gedurende de aanbesteding mee te maken krijgt. Na de aanbesteding kan de TAR eveneens worden voortgezet. Zie daarvoor [paragraaf 7.3.3](#).

Voorbeeld

### Project A27 Houten-Hooipolder

TAR

Bij project A27 Houten-Hooipolder is er één TAR voor het contract Noord en contract Zuid gezamenlijk. De rol van de TAR bij het project is het geven van gevraagd en ongevraagd advies aan de technisch manager. Ook fungeert de TAR als sparringspartner voor het projectteam van Rijkswaterstaat. De TAR komt zo'n 4 tot 6 keer per jaar bij elkaar. Bij deze bijeenkomsten zijn – naast de leden van de TAR – de TAR secretaris, technisch managers en technisch projectleiders aanwezig. Het technisch team levert input voor de bijeenkomsten aan, waar de leden van de TAR op reflecteren. Aandachtspunten bij de inzet van een TAR zijn de positie van de TAR ten opzichte van het technisch team en het moment waarop de TAR wordt ingezet. Geadviseerd wordt om de TAR gedurende het ontwerpproces periodiek mee te nemen en extra te betrekken op specifieke issues.



(Indien relevant) Inzetten van een TAR bij technisch complexe vraagstukken

## 4.4

### Samenwerking en teamsamenstelling

Meer nog dan bij een regulier project is een goede samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de marktpartij - zowel in fase I als fase II - essentieel om een project met een 2-fasen aanpak te laten slagen. Bij de voorbereiding van een 2-fasen aanpak moet het projectteam van Rijkswaterstaat expliciet nadenken over de wijze waarop de samenwerking met de marktpartij in fase I wordt vormgegeven en welke rolverdeling daarbij past. [Paragraaf 7.1](#) beschrijft de verschillende samenwerkingsvormen die overwogen kunnen worden. Daarnaast is het belangrijk dat het projectteam van Rijkswaterstaat actief werkt aan, en reflecteert op, de samenwerking in het eigen team en de rol- en taakverdeling.

De intensieve samenwerking met de markt in een 2-fasen aanpak vraagt om kennis, kunde en samenwerkingsgerichte competenties bij medewerkers die betrokken zijn bij 2-fasen projecten. De kennis, kunde en competenties die nodig zijn, hangen af van de beoogde samenwerkingsvorm en de rol die partijen binnen de samenwerking gaan vervullen. In alle gevallen vraagt een 2-fasen aanpak om competenties als nieuwsgierigheid, openheid, vertrouwen, een actieve houding en gelijkwaardigheid. Daarnaast moet het team beschikken over voldoende durf, stevigheid en besluitvaardigheid. Ook is diversiteit in het team belangrijk. Een gezonde balans tussen verschillende persoonlijkheden is van belang. Daarbij dient het projectteam van Rijkswaterstaat inzicht te krijgen in elkaar en de groepsprocessen die ontstaan door de verschillende profielen in het team. Bij het samenstellen van het team dient daarom expliciet aandacht te besteden aan het selecteren van medewerkers met de genoemde

samenwerkingsgerichte competenties en diverse profielen. Bovenstaande geldt ook voor de teams van de marktpartijen.

Voor Rijkswaterstaat betekent de samenwerking in fase I dat na de aanbesteding een actievere (inhoudelijke) rol vervuld moet worden dan bij de meeste reguliere projecten. Van belang daarbij is dat er in alle openheid onderwerpen besproken worden met als doel om een succesvol project te realiseren. Daarbij is het belangrijk dat elkaars kennis, kunde en competenties maximaal worden benut en issues gezamenlijk opgelost worden. Bij een 2-fasen aanpak zullen in fase I immers gezamenlijk inhoudelijke voorstellen worden uitgewerkt, besproken en beoordeeld. Dat veronderstelt dat Rijkswaterstaat in fase I op inhoudelijk vlak een volwaardige gesprekspartner moet zijn, en met de marktpartij (ontwerp)keuzes kan maken. Dat betekent dat bij 2-fasen projecten een groter beroep wordt gedaan op de technische en inhoudelijke kennis en het vakmanschap van de teamleden van Rijkswaterstaat. Omgekeerd zal het team van de marktpartij zich moeten verdiepen in wat nodig is om tot besluitvorming te komen in een overheidsorganisatie. Het gaat daarbij om vertrouwen, transparantie en bereidheid om elkaar te helpen met behoud van ieders verantwoordelijkheid. Het is van belang dat teams van beide partijen zich hierop blijven ontwikkelen (onder begeleiding). Welke inhoudelijke kennisvelden nodig zijn, hangt af van het project en de onderwerpen die onderdeel worden van fase I.

Aanvullend op de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de markt, dient in de voorbereidingsfase ook aandacht te zijn voor de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de (interne en externe) stakeholders, zoals de interne opdrachtgever, de beheerder en belangrijke stakeholders in de omgeving. Het is van belang dat Rijkswaterstaat in de voorbereiding deze stakeholders meeneemt in een 2-fasen aanpak, met name gericht op wat een 2-fasen aanpak voor de samenwerking betekent ten opzichte van reguliere projecten. Zo is het realistisch dat de beheerder van Rijkswaterstaat en andere stakeholders in fase I betrokken moeten zijn bij (cruciale) ontwerpkeuzes. De rol van stakeholders in het besluitvormingsproces van fase I moet goed worden voorbereid, zodat in fase I snel geschakeld kan worden als het project daar om vraagt.



Vormen van een samenwerkingsgericht en divers team met benodigde kennis, kunde en competenties

#### 4.5 Voorbereiding marktbenadering

Projecten met een 2-fasen aanpak voeren zowel de reguliere voorbereidingsactiviteiten uit als specifieke werkzaamheden voortkomend uit een 2-fasen aanpak. Dit betekent dat de voorbereiding van de marktbenadering voor Rijkswaterstaat minstens een gelijke, zo niet zwaardere inspanning vergt dan bij reguliere projecten.

Het is van belang dat Rijkswaterstaat vóórdát het project op de markt wordt gebracht zelf met voldoende kennis en deskundigheid de voorbereidingen doorloopt. In voorgaande paragrafen is beschreven welke activiteiten in de voorbereidingsfase van een project met een 2-fasen aanpak van belang zijn. Dit laat zich als volgt samenvatten:

- De planologische kaders voor het project dienen vast te staan en de oplossingsruimte binnen deze kaders wordt niet onnodig ingeperkt;
- Rijkswaterstaat heeft een plan van aanpak op hoofdlijnen met de doelen, ambities en activiteiten voor fase I opgesteld;
- Rijkswaterstaat heeft het ontwerp tot een bepaald detailniveau uitgewerkt en vertaald in een uitvraag;

- De functionele eisen zijn duidelijk en het projectteam moet hebben beoordeeld dat de opgave haalbaar en maakbaar is;
- Een eventuele TAR voor complexe technische vraagstukken is ingericht en wordt gebruikt;
- Het projectteam is ingericht op basis van samenwerkingsgerichte competenties en diversiteit aan profielen.

Specifiek voor een 2-fasen aanpak is het van belang om de plannen van Rijkswaterstaat op bovenstaande onderwerpen vroegtijdig voor te leggen aan de markt. Op die manier kan Rijkswaterstaat de inbreng van de marktpartijen meenemen in de voorbereiding van het project. Het houden van één of meerdere marktconsultatie(s) is een goede manier om met de markt vroegtijdig in gesprek te gaan over de aanpak van een project. Daarom wordt 2-fasen projecten ook geadviseerd om een marktconsultatie te houden. Onderwerpen voor de marktconsultatie kunnen zijn:

- De doelstellingen en ambities voor fase 1, gelet op de projectopgave en de onzekerheden van het project;
- De ontwerpuitwerking (op welke onderdelen is ruimte voor inbreng van de markt);
- Risico's en kansen;
- Teamsamenstelling, organisatie en samenwerking;
- De gunningscriteria;
- De contractvorm.

Er zijn meerdere vormen van marktconsultaties. Afhankelijk van de vraag en het moment in het proces wordt de vorm bepaald. Om stappen te kunnen zetten in het realiseren van de opgave hebben marktpartijen en Rijkswaterstaat elkaar nodig. Een open en bewuste benadering van de markt hoort daar bij.

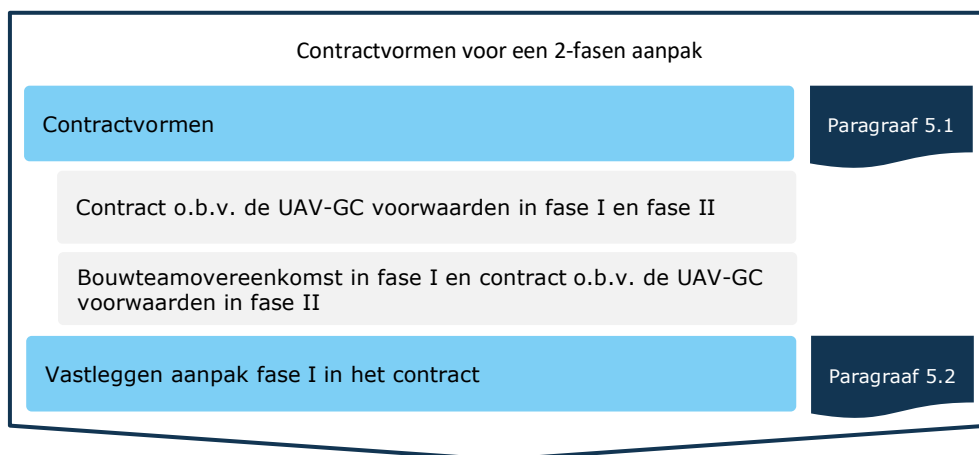


Vroegtijdig betrekken van de markt bij de afwegingen in de voorbereidingsfase door het houden van een marktconsultatie.

## 5 Contractvormen voor een 2-fasen aanpak

Om succesvol met een 2-fasen aanpak te kunnen werken, moet een aantal zaken contractueel worden vastgelegd, in aanvulling op wat in reguliere projecten gebruikelijk is. Een goede samenwerking en een beheersbaar project zijn immers gebaat bij heldere afspraken. In de voorbereidingsfase maakt het projectteam een keuze voor een bepaalde contractvorm voor fase I en fase II welke past bij de opgave. De contractvorm die wordt gekozen geeft voor een belangrijk deel invulling aan de vastlegging van de contractuele afspraken.

In dit hoofdstuk worden de mogelijke contractvormen voor een 2-fasen aanpak geïntroduceerd en worden aandachtspunten voor het contract benoemd die relevant zijn voor een 2-fasen aanpak.



Figuur 18. Leeswijzer hoofdstuk 5 (klik op een paragraaf om daar naartoe te gaan)

### 5.1 Contractvormen


De projectopgave bepaalt welke contractvorm het best past. Dat geldt voor zowel de contractvorm voor fase I, waarin de uitwerking van het ontwerp centraal staat, als de contractvorm voor fase II, waarin de uitvoering centraal staat<sup>9</sup>. De keuze voor een contractvorm per fase bepaalt (op hoofdlijnen) hoe in die fase de verantwoordelijkheden worden verdeeld tussen de partijen. Door de contractvorm per fase aan te laten sluiten bij de opgave van die fase kan de juiste contractvorm een constructieve bijdrage leveren aan het behalen van het doel van die fase. Indien het project als onderdeel van de voorbereiding op de marktbenadering een marktconsultatie organiseert dan kan de overweging voor de contractvorm een bespreekpunt zijn met de markt.

De contractvorm die in fase I wordt gehanteerd moet zo goed mogelijk aansluiten bij het gezamenlijke doel van fase I, de beoogde samenwerkingsvorm (zie [paragraaf 7.1](#) [☑](#)), de activiteiten in fase I en het uitwerkingsniveau van het ontwerp. Dit betekent dat de contractvorm voor fase I in de voorbereiding pas kan worden overwogen als het doel en de andere relevante kenmerken van fase I (zie ook [hoofdstuk 4](#) [☑](#)) in beeld zijn gebracht.

De uitvoering van de opdracht in fase II komt overeen met de uitvoering in reguliere projecten. Dit betekent dat voor fase II een contractvorm wordt gehanteerd die ook voor reguliere projecten wordt toegepast. Bij projecten van Rijkswaterstaat en andere

<sup>9</sup> Alhoewel in fase II de uitvoering centraal staat zullen in deze fase waarschijnlijk ook nog ontwerpwerkzaamheden plaatsvinden, zoals het uitwerken van een uitvoeringsgereed ontwerp.

overheidsorganisaties in Nederland wordt veelvuldig gebruik gemaakt van contracten op basis van de UAV-GC, zoals een D&C-contract of E&C-contract. Zowel Rijkswaterstaat als de markt zijn daardoor zeer goed bekend met deze contractvorm. Deze contractvorm, waarbij zowel de ontwerp- als uitvoeringswerkzaamheden bij één marktpartij worden belegd, past ook goed bij fase II aangezien – ongeacht het exacte uitwerkingsniveau van het ontwerp in fase I – waarschijnlijk ontwerpwerkzaamheden voor de marktpartij resterend in fase II, zoals de nadere uitdetaillering tot een ontwerp dat gereed is om te worden uitgevoerd. Om deze redenen wordt de UAV-GC voor fase II in deze handreiking als uitgangspunt gehanteerd.

Een kenmerk van een 2-fasen aanpak is dat bij gunning de opdracht voor fase I wordt opgedragen en fase II voorwaardelijk wordt opgedragen. Op het go/no-go moment aan het einde van fase I wordt geverifieerd of is voldaan aan de gestelde voorwaarden om fase II te kunnen starten. Denk aan voorwaarden met betrekking tot het uitwerkingsniveau van het ontwerp, de mate waarin risico's zijn beheerst en kansen benut, en de totstandkoming van de definitieve prijs voor fase II (zie ook [hoofdstuk 8](#) ). Daarom moet bij een 2-fasen aanpak – ongeacht de contractvorm – specifiek aandacht uitgaan naar de contractuele verankering van de overgang van fase I naar fase II, inclusief de voorwaarden voor aanvang van fase II.

Mede op basis van bovenstaande toelichting wordt bij een 2-fasen aanpak voor de contractvorm een keuze gemaakt uit één van de twee hoofdvormen die in figuur 19 staan weergegeven.



Figuur 19. Menukaart contractvormen bij een 2-fasen aanpak

Beide hoofdvormen worden hieronder nader toegelicht.

#### 5.1.1 *Contract op basis van de UAV-GC voorwaarden in fase I en fase II*

In deze hoofdvorm wordt een contract op basis van de UAV-GC gehanteerd voor zowel fase I als fase II. In deze paragraaf worden de verschillende aspecten van deze hoofdvorm in relatie tot een 2-fasen aanpak nader toegelicht.

##### *Hoe werkt deze contractvorm?*

De UAV-GC 2005 is een set contractvoorwaarden die is ontwikkeld voor geïntegreerde contracten, waarbij zowel de ontwerp- als uitvoeringswerkzaamheden bij één marktpartij worden belegd. Zoals hiervoor reeds toegelicht wordt de UAV-GC bij veel 'reguliere' projecten van Rijkswaterstaat als contractvoorwaarden gehanteerd, alsook bij veel andere overheidsorganisaties in Nederland. Daardoor zijn zowel Rijkswaterstaat als de markt zeer goed bekend met deze contractvorm.


De UAV-GC bevat een heldere verdeling in de taken en verantwoordelijkheden tussen beide partijen. Bij deze contractvorm draagt de marktpartij veelal (een groot deel van) de ontwerpverantwoordelijkheid<sup>10</sup> en Rijkswaterstaat is verantwoordelijk voor de juistheid van de informatie en eisen die ter beschikking zijn gesteld in de aanbesteding. Toegepast in een 2-fasen aanpak zal de marktpartij daarom in fase I het initiatief nemen in het onderzoeks- en ontwerptraject. Rijkswaterstaat vervult in de samenwerking in fase I dan voornamelijk een rol in de vorm van informatie

<sup>10</sup> Dit hoeft niet altijd het geval te zijn. Een Opdrachtgever heeft binnen de UAV-GC 2005 de mogelijkheid om vooraf zelf de omvang c.q. diepgang van de ontwerpwerkzaamheden van de Opdrachtnemer te bepalen.



verstrekken, meedenken, adviseren en actief meewerken in het ontwerptraject. Bij het maken van ontwerpkeuzes dient er echter telkens bij stil worden gestaan dat de marktpartij uiteindelijk de verantwoordelijkheid kan en moet nemen voor het ontwerp. In fase II werkt de marktpartij onder de UAV-GC het ontwerp verder uit tot een voor de uitvoering gereed ontwerp en voert vervolgens het project uit.


*Wanneer kun je deze contractvorm toepassen?*


Een contract op basis van de UAV-GC voorwaarden kan met name geschikt zijn indien een gecoördineerde samenwerking wordt nagestreefd, waarbij verantwoordelijkheden duidelijk worden gescheiden en de samenwerking met name toeziet op intensieve afstemming (zie [paragraaf 7.1](#) )

Tot op heden hebben alle 2-fasen experimentprojecten, op enkele uitzonderingen na, de UAV-GC gehanteerd in fase I en fase II.

*Aandachtspunten bij deze contractvorm*

In de 2-fasen experimentprojecten is inmiddels ruime ervaring opgedaan met deze contractvorm. Deze ervaringen van de experimentprojecten hebben geleid tot een aantal aandachtspunten waar rekening mee moet worden gehouden als de UAV-GC wordt toegepast bij een 2-fasen aanpak.


Ten eerste dienen een aantal aanvullende c.q. afwijkende bepalingen op de UAV-GC te worden opgenomen in de overeenkomst om de UAV-GC passend te maken voor een 2-fasen aanpak<sup>11</sup>. Zo dienen de kenmerken van fase I te worden vastgelegd, zoals het doel, de (ontwerp)activiteiten en de samenwerkingsvorm (zie ook [paragraaf 5.2](#) )


Daarnaast moet worden vastgelegd hoe de overgang van fase I naar fase II plaatsvindt. Specifiek moeten de voorwaarden worden vastgelegd waar aan het einde van fase I aan moet zijn voldaan om te kunnen starten met fase II. Ook moet worden vastgelegd hoe het go/no-go moment aan het eind van fase I er uit ziet (zie [hoofdstuk 8](#) )

Aangezien zowel fase I als fase II onder de UAV-GC worden doorlopen kunnen deze zaken als aanvullingen en afwijkingen op de UAV-GC worden opgenomen in de overeenkomst.

Partijen moeten er in fase I aandacht voor houden dat de basis van de UAV-GC, waarin taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld, niet belemmerend werkt voor de beoogde samenwerking, ook in het geval van een gecoördineerde samenwerking.

Het aandeel van de ontwerpverantwoordelijkheid voor de marktpartij in fase I zal in redelijke verhouding moeten staan tot de invloed die de marktpartij in fase I heeft op het ontwerp en de rol die Rijkswaterstaat in deze fase daarbij vervult.

In fase I is het van belang dat de risico's continu met elkaar worden doorleefd en beheerst. Voor eventuele risico's die aan het einde van fase I nog steeds te groot (c.q. onbeheersbaar) zijn om als marktpartij te kunnen dragen moeten Rijkswaterstaat en de marktpartij een maatwerk afspraak maken, zoals het maximeren van het risico voor de marktpartij, het hanteren van een gezamenlijke risicopot of het terugnemen van het risico door Rijkswaterstaat (zie [paragraaf 7.7](#) )

Tot slot dient te worden nagedacht over (inperking van) de aansprakelijkheid van de marktpartij in het onwenselijke geval dat partijen niet overgaan naar fase II en Rijkswaterstaat het ontwerp – na het inroepen van de wachtkamervereenkomst (zie [paragraaf 6.6](#) ) of heraanbesteding – laat realiseren door een andere marktpartij.

<sup>11</sup> Conform de reguliere werkwijze van Rijkswaterstaat dient een project dat afwijkt van de UAV-GC hierover intern Rijkswaterstaat een motivering op te stellen. Rijkswaterstaat wenst toe te werken naar een standaard set aanvullingen en afwijkingen op de UAV-GC dat gebruikt kan worden door projecten met een 2-fasen aanpak.

Om invulling te geven aan deze aandachtspunten kan Rijkswaterstaat aanvullingen en afwijkingen op de UAV-GC opnemen in de overeenkomst, zodat deze contractvorm geschikt wordt gemaakt voor een 2-fasen aanpak.

Voorbeeld

### Projecten Renovatie Marijkesluis en Renovatie Koninginnensluis

UAV-GC

Bij de projecten Renovatie Marijkesluis en Renovatie Koninginnensluis is de UAV-GC 2005 toegepast. Er is bewust voor de UAV-GC 2005 gekozen om de voor opdrachtgever en opdrachtnemer herkenbare uitgangspunten over de manier van samenwerken (waar mogelijk) te benutten. Daarmee hoeft niet op alle fronten het wiel opnieuw te worden uitgevonden. Wel moet er ruimte gecreëerd worden voor projectspecifieke afspraken. Deze afspraken worden tijdens de voorbereidingsfase uitgewerkt in eindproducten voor de realisatiefase. De hiërarchie van de contractstukken (waaronder de UAV GC 2005) en de wisselwerking met de projectspecifieke afspraken zijn vastgelegd in de basisovereenkomst.

#### 5.1.2

##### *Bouwteamovereenkomst in fase I en contract o.b.v. de UAV-GC voorwaarden in fase II*

In deze hoofdvorm wordt een bouwteamovereenkomst in fase I toegepast en een contract op basis van de UAV-GC voorwaarden in fase II. In deze paragraaf worden de verschillende aspecten van deze hoofdvorm in relatie tot een 2-fasen aanpak nader toegelicht. De fasenovereenkomst is het overkoepelende contractdocument en bevat onder andere de voorwaarden waar bij het go/no-go moment aan moet zijn voldaan om te kunnen starten met fase II.


##### *Hoe werkt deze contractvorm?*

Bij gunning wordt de opdracht voor fase I als bouwteamovereenkomst opgedragen en wordt fase II als UAV-GC voorwaardelijk opgedragen. Omdat in deze variant verschillende contractvormen (inclusief achterliggende contractvoorwaarden) worden gehanteerd voor fase I en fase II, is het nodig om de verbinding tussen de contractvormen van beide fasen aan te brengen middels een zogenaamde fasenovereenkomst, welke verderop in deze paragraaf nader wordt toegelicht.

Een bouwteam is een samenwerkingsverband waarbinnen alle partijen hun deskundigheid inbrengen met als doel om te komen tot een bepaald uitwerkingsniveau van het ontwerp. Het gaat daarbij ook om aspecten zoals een planning, raming, kansen- en risicodossier en een uitvoeringsmethode. In een bouwteam kunnen naast de opdrachtgever en de marktpartij ook andere adviseurs betrokken worden, zoals een ingenieurbureau, architect, kabels & leidingen deskundige en een constructeur. Iedere betrokken partij draagt in het bouwteam vanuit een heldere verdeling van rollen en taken bij door het inbrengen van zijn expertise. Op deze wijze biedt een bouwteam een goede basis om gezamenlijk aan het ontwerp te werken en onderzoeken uit te voeren en hier ook gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor te dragen. Hiervoor is in een bouwteam een intensieve samenwerking tussen partijen vereist. In de regel betekent dit dat Rijkswaterstaat ten opzichte van een contract op basis van de UAV-GC in fase I een grotere rol moet vervullen in het ontwerptraject en meer technische capaciteit en kunde beschikbaar moet hebben.

Wanneer bij het go/no-go moment wordt besloten dat fase I succesvol is afgerond wordt fase II opgedragen en de bouwteamovereenkomst opgevolgd door een uitvoeringsovereenkomst op basis van de UAV-GC. In fase II werkt de marktpartij het ontwerp uit het bouwteam verder uit tot een voor de uitvoering gereed ontwerp waarna de uitvoering volgt.

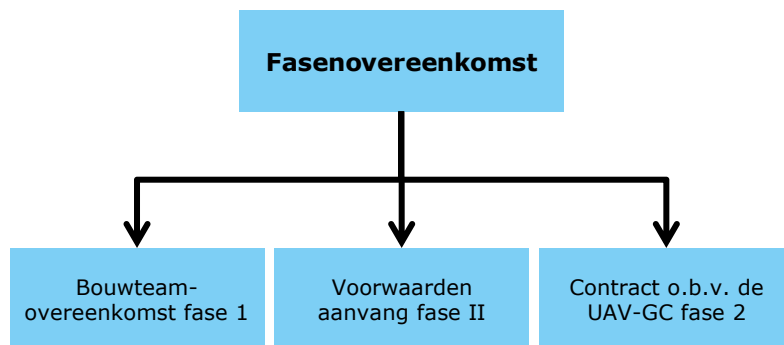
*Wanneer kun je deze contractvorm toepassen?*

Een bouwteamovereenkomst kan met name geschikt zijn wanneer een integrale samenwerking wordt nagestreefd waarbij partijen in één integraal team gelijkwaardig samenwerken (zie [paragraaf 7.1](#) )

Tot op heden is een bouwteamovereenkomst nog niet toegepast in een van de 2-fasen experimentprojecten. Bij een aantal andere overheidsorganisaties in Nederland is wel ervaring opgedaan met deze variant.



*Fasenovereenkomst*

Omdat in deze variant verschillende contractvormen (inclusief achterliggende contractvoorwaarden) worden gehanteerd voor fase I en fase II, is het nodig om de verbinding tussen de contractvormen van beide fasen aan te brengen middels een fasenovereenkomst. De contractvormen voor beide fasen kunnen immers niet los van elkaar worden gezien aangezien bij gunning één opdracht wordt verstrekt aan de marktpartij. Bij deze variant wordt daarom middels een fasenovereenkomst in het contract helder vastgelegd hoe beide contractvormen zich tot elkaar verhouden. De fasenovereenkomst is het overkoepelende contractdocument. De contractvormen voor fase I en fase II kunnen beide worden beschouwd als deelcontracten van de fasenovereenkomst.



*Figuur 20. Positionering van de fasenovereenkomst*

In de fasenovereenkomst kunnen afspraken worden vastgelegd ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- De wijze waarop de overgang van de bouwteamovereenkomst in fase I naar het contract op basis van de UAV-GC in fase II plaatsvindt;
- Een rangorde van de contractdocumenten c.q. deelcontracten;
- De voorwaarden waar de partijen bij het go/no-go moment aan moeten voldoen om door te kunnen gaan naar fase II. Fase II wordt immers voorwaardelijk opgedragen aan de marktpartij;
- Een beschrijving van de procedure rondom het go/no-go moment aan het eind van fase I (zie [hoofdstuk 8](#) )
- De gezamenlijke aanpak in fase I, zoals het doel, de (ontwerp)activiteiten en de samenwerkingsvorm (zie [paragraaf 5.2](#) )
- Indien instandhouding van het areaal gedurende zowel fase I als fase II onderdeel uitmaakt van het contract dan zullen de eisen ten aanzien van instandhouding onderdeel moeten uitmaken van de fasenovereenkomst (of een afzonderlijk 'deelcontract vormen' onder werking van de fasenovereenkomst).

Voorbeeld  
fasen-  
overeenkomst

### Project OVT 1 en OVT 2

Het project OVT 1 en 2 van Zuidasdok bestaat uit vijf deellovereenkomsten. Deellovereenkomst I betreft de realisatie van de Buitendienststelling zomer 2022 (BDS 2022) en is uitgevraagd als reguliere scope met vaste prijs opdrachtnemer.

Deellovereenkomst II en IV betreffen de doorgronding en prijsvorming (fase I) van respectievelijk OVT 1 en OVT 2. Dit zijn maatwerkovereenkomsten, waarin de verplichtingen van opdrachtnemer en opdrachtgever zijn opgenomen, vergelijkbaar als bij een bouwteam. Omdat deze fasen feitelijk een regieopdracht betreffen bevatten deze overeenkomsten – naast een aantal administratieve bepalingen – vooral een beschrijving van de producten die opdrachtnemer aan het einde van fase I dient op te leveren.

Deellovereenkomst III en V betreffen de realisatie (fase II) van respectievelijk OVT 1 en OVT 2 en zijn (reguliere) UAV-GC overeenkomsten, die op een aantal punten projectspecifiek zijn gemaakt.

De vijf deellovereenkomsten zijn gekoppeld via een fasenovereenkomst, die onderlinge verbanden tussen de deellovereenkomsten legt. Daarnaast beschrijft deze fasenovereenkomst de verschillende momenten waarop een go/no-go besluit kan worden genomen en de voorwaarden die daarbij van toepassing zijn.











Kiezen van contractvorm voor fase I en fase II

## 5.2 Vastleggen aanpak fase I in het contract

In deze handreiking komt ten aanzien van de inrichting van fase I een aantal onderwerpen aan de orde dat specifiek van toepassing is voor een 2-fasen aanpak en waarvan het van belang is dat deze goed vastgelegd worden in het contract. Deze vastlegging van afspraken geldt ongeacht de contractvorm die voor fase I wordt gehanteerd (zie [paragraaf 5.1](#) ).

Een belangrijk kenmerk van fase I is de hechte samenwerking tussen partijen. Hierbij is het belangrijk te realiseren dat een goede samenwerking zich slecht laat voorschrijven in het contract. Sterker nog, een samenwerking die gedreven is op wat in het contract staat, heeft weinig kans van slagen. Toch is het relevant om een aantal zaken ten aanzien van fase I die de samenwerking kunnen bevorderen helder met elkaar vast te leggen. Een goede samenwerking is immers gebaat bij heldere afspraken. Door heldere afspraken te maken wordt een omgeving gecreëerd waarbinnen partijen transparant en met wederzijds vertrouwen intensief met elkaar kunnen samenwerken zonder dat het contract daar een prominente rol bij vervult. Daarbij dient ook aandacht te zijn voor de wijze waarop de afspraken tot stand komen. In [paragraaf 4.1](#) staat toegelicht dat zowel Rijkswaterstaat als de marktpartij een aandeel moeten hebben in de wijze waarop fase I (nader) wordt ingericht. Dit betekent dat Rijkswaterstaat in de voorbereidingsfase enkel de noodzakelijke kaders voor fase I vastlegt en de marktpartijen in de aanbesteding binnen deze kaders gelegenheid hebben voorstellen te doen voor de nadere invulling van fase I.

Zowel Rijkswaterstaat als de marktpartij hebben een aandeel in de wijze waarop fase I wordt ingericht. Uiteindelijk dient de gezamenlijke aanpak van fase I op in ieder geval de volgende onderwerpen zijn beslag te krijgen in het contract:

- Activiteiten in fase I (zie [paragraaf 4.1](#) 
- De samenwerkingsvorm in fase I (zie [paragraaf 7.1](#) 
 inclusief daarbij horende rollen en verantwoordelijkheden van de partijen;- De werkwijze in fase I, bijvoorbeeld het werken met één gezamenlijk risicodossier (zie [paragraaf 7.4](#) 
);- De rol van de TAR (zie [paragraaf 7.3.3](#) 
);- Het uitwerkingsniveau van het ontwerp dat in fase I bereikt moet worden (zie [paragraaf 7.5](#) 
);- De uitgangspuntennotitie en het prijsaanpassingsmechanisme (zie [paragraaf 7.6](#) 
 en [bijlage V](#) );- De wijze van verrekening in fase I (zie [paragraaf 6.4.2](#) 
);- De planningsmijlpalen voor fase I.



Vastleggen van de aanpak van fase I in het contract

## 6 Aanbesteden met een 2-fasen aanpak

Dit hoofdstuk gaat in op onderwerpen ten aanzien van de aanbesteding die voor een 2-fasen aanpak bijzondere aandacht vragen of anders zijn dan een reguliere aanbesteding. Onderwerpen die in dit hoofdstuk aan bod komen zijn de aanbestedingsprocedure, de inrichting van de EMVI-BPKV criteria, het voorkomen van wezenlijke wijzigingen in fase I en de wachtkamerovereenkomst.

Aanbesteding met een 2-fasen aanpak	
Aanbestedingsprocedure bij een 2-fasen aanpak	Paragraaf 6.1
Inrichten van de EMVI-BPKV-criteria	Paragraaf 6.2
BPKV-criteria: kwalitatief deel	Paragraaf 6.3
BPKV-criteria: prijsdeel	Paragraaf 6.4
Voorkomen van wezenlijke wijzigingen in fase I	Paragraaf 6.5
Wachtkamerovereenkomst	Paragraaf 6.6

Figuur 21. Leeswijzer hoofdstuk 6 (klik op een paragraaf om daar naartoe te gaan)

### 6.1 Aanbestedingsprocedure bij een 2-fasen aanpak

#### *Selectiefase*

De selectiefase van een aanbesteding van een project met een 2-fasen aanpak wordt niet anders ingericht dan bij reguliere projecten.

#### *Concurrentiegerichte dialoog*

Voor een 2-fasen aanpak is de concurrentiegerichte dialoog<sup>12</sup> de meest geschikte aanbestedingsprocedure. Dit is vanwege een aantal redenen. De primaire doelstelling van een 2-fasen aanpak is om met deskundigheid van de markt risico's in projecten te reduceren en kansen te benutten, zodat projecten beter te beprijzen en beheersbaarder en voorspelbaarder worden voor zowel Rijkswaterstaat als de markt. Om in fase I een goede samenwerking te kunnen starten, is het allereerst van belang dat partijen tijdens de aanbesteding het gesprek kunnen voeren over de redenen waarom een 2-fasen aanpak wordt toegepast en met elkaar verkennen hoe kan worden gekomen tot een gezamenlijke en gedragen aanpak voor fase I. Ook is het belangrijk dat de ontwerputwerking uit de voorbereidingsfase met de geïnventariseerde risico's en kansen worden besproken tijdens de dialoog, juist op die onderdelen waar de gezamenlijke deskundigheid van de markt en Rijkswaterstaat benodigd is. Zodoende kan een goed beeld worden gevormd van de uitdagingen die beide teams te wachten staat in fase I. De concurrentiegerichte dialoog maakt het mogelijk om op deze onderdelen van gedachten te wisselen. Bovendien wordt deze

<sup>12</sup> Het is ook mogelijk de zogenaamde 'concurrentiegerichte dialoog light' toe te passen.

procedure vaak toegepast bij complexe projecten, waardoor zowel Rijkswaterstaat als de markt hier goed mee bekend zijn.

De secundaire doelstelling van een 2-fasen aanpak is het verlagen van de transactiekosten. Bij het inrichten van de concurrentiegerichte dialoog dient hier aandacht voor te zijn. Bij het bepalen van de duur van de dialoofase en het aantal dialooggesprekken moet dan ook een balans worden gevonden tussen enerzijds de noodzaak om in de aanbesteding informatie uit te wisselen en anderzijds het verlagen van de tenderinspanning.

De wijze waarop de dialoofase precies wordt vormgegeven is projectspecifiek. Bij een 2-fasen aanpak kan tijdens de dialoog aandacht worden besteed aan bijvoorbeeld de volgende onderwerpen:

- Het plan van aanpak op hoofdlijnen waarin het doel en de activiteiten voor fase I op hoofdlijnen staan beschreven;
- De beoogde wijze van samenwerking en rolverdeling in fase I en fase II (wat verwachten de partijen van elkaar in fase I?);
- De competenties, deskundigheid en diversiteit benodigd in beide teams om in fase I invulling te kunnen geven aan de beoogde wijze van samenwerking;
- De ontwerpuitwerking met bijbehorende risico's en kansen;
- De achtergronden en bedoeling van het uitwerkingsniveau en de 2-fasen aanpak (onder andere de uitgangspuntennotitie en 'zaagtand');
- (het verkennen van) de wijze waarop risico's beheerst en kansen benut kunnen worden;
- (een inventarisatie van) specifieke kennis en expertise die de partijen kunnen inbrengen en de benodigde beschikbaarheid van specialisten;
- De raming/prijs inclusief de onderbouwing in de uitgangspuntennotitie, alsmede een mogelijke challenge op de voorlopige prijs;
- De planning en doorlooptijd van fase I;
- De wijze waarop de kosten in fase I en fase II worden beheerst;
- De contractvorm, de risicoverdeling en daaruit voortvloeiende verdeling van rollen en taken;
- De achtergronden en bedoeling van de EMVI-BPKV criteria;
- De wijze waarop fase I succesvol kan worden afgesloten.

Zoals gebruikelijk is de dialoofase bedoeld om de genoemde onderwerpen met elkaar te verkennen en gezamenlijk het vraagstuk te doorgronden, zodat de marktpartijen kunnen komen tot een goede inschrijving. Het volledig in beeld krijgen van de onzekerheden en het daadwerkelijk beheersen van risico's en benutten van kansen gebeurt gezamenlijk in fase I en is geen doelstelling van de dialoofase.


Naast de hierboven genoemde onderwerpen moet in de aanbesteding ook aandacht uitgaan naar de algemene beleidsdoelstellingen en -ambities van Rijkswaterstaat. Denk daarbij aan duurzaamheid, circulariteit, digitalisering en innovatie. Deze thema's moeten net zoals in de reguliere projecten een plek krijgen in de dialoofase.

Tijdens de aanbestedingsprocedure is er intensief contact tussen Rijkswaterstaat en de markt. Met het oog op de beoogde samenwerking in fase I kan de dialoofase worden benut om de samenwerking op te bouwen. Aanbevolen wordt dan ook om samenwerking een centrale plek te geven in de dialooggesprekken, bijvoorbeeld door aan het einde van ieder dialooggesprek te reflecteren op de samenwerking. Ook kan bij andere (meer inhoudelijke) besprekpunten worden nagedacht hoe samenwerking hierin een rol kan spelen.



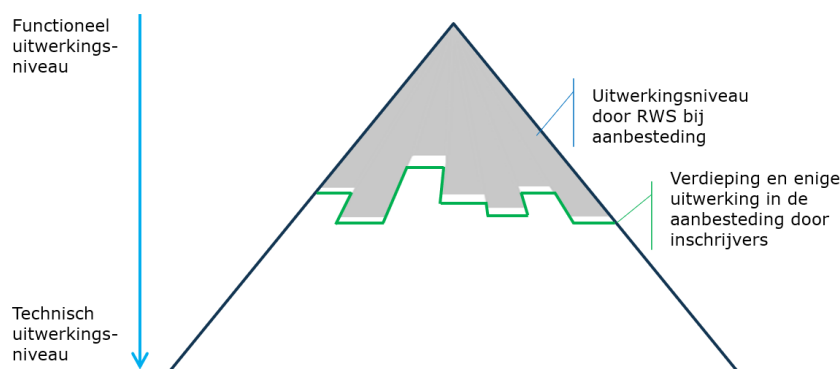
## Vormgeven van de concurrentiegerichte dialoog met oog voor de samenwerking en transactiekosten

### 6.2 Inrichten van de EMVI-BPKV criteria

Net als bij de aanbestedingsprocedure van een regulier project wordt ook bij een 2-fasen aanpak in de aanbestedingsleidraad beschreven op welke wijze de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI) wordt bepaald. Hierbij maakt ook bij een 2-fasen aanpak zowel prijs als kwaliteit verplicht onderdeel uit van de Beste Prijs-Kwaliteitverhouding (BKPV). Projecten met een 2-fasen aanpak sluiten aan bij het standaard BPKV-beleid van Rijkswaterstaat, waarbij voor projecten met een 2-fasen aanpak geldt dat kwaliteit zwaar zal meewegen in de EMVI-BPKV. Voor het prijsdeel geldt dat dit een zeer substantieel deel van de scope moet omvatten, waarbij het prijsdeel zodanig wordt ingevuld c.q. samengesteld dat dit redelijkerwijs beprijsd kan worden door de markt. Daarin moet een zorgvuldige afweging plaatsvinden tussen de mogelijke prijselementen van een 2-fasen aanpak (zie [paragraaf 6.4](#) .

Bij het bepalen van de gunningscriteria is het van belang dat de uitvraag in redelijke verhouding staat tot de benodigde tenderinspanning. Dit om invulling te geven aan de doelstelling om de transactiekosten te beperken. Het aantal en de omvang van de gunningscriteria en uit te vragen producten mag niet leiden tot een onevenredige tenderinspanning van de markt. Uiteraard moeten de marktpartijen wel voldoende ruimte krijgen en inspanning leveren om zich van elkaar te kunnen onderscheiden met concrete maatregelen die meerwaarde bieden voor een passende prijs.

Doordat in een 2-fasen aanpak het ontwerp gedeeltelijk in fase I wordt uitgewerkt vermindert dit de benodigde ontwerpinspanning van de inschrijvers tijdens de aanbesteding. Het uitvoeren van bepaalde ontwerpinspanningen door inschrijvers in de aanbesteding blijft in de meeste gevallen echter wel nodig om het project goed te doorgronden, de gezamenlijke uitdagingen voor fase I scherp te krijgen en invulling te geven aan het uitgevraagde prijsdeel. Wel dient de ontwerpinspanning in de aanbesteding zoveel mogelijk beperkt te blijven. Als dit niet mogelijk is, moet het projectteam van Rijkswaterstaat zich afvragen of zij het ontwerp niet alsnog eerst zelf meer moet uitwerken alvorens de aanbesteding te starten. Een aandachtspunt hierbij is bovendien dat de tenderkostenvergoeding reëel moet zijn ten opzichte van de gevraagde ontwerpinspanning.



Figuur 22. Reduceren van de ontwerpinspanning in de aanbesteding

### 6.3 BPKV-criteria: kwalitatief deel

De kwalitatieve criteria die het meest geschikt zijn voor een project hangen altijd af van de projectspecifieke kenmerken. Daarmee worden met name bedoeld de opgave, ambities, doelstellingen, kansen en toprisco's van het project. Het behalen van de



doelstellingen en daarbij beheersen van de toprisico's zijn immers noodzakelijk om te komen tot projectsucces.

Het toepassen van een 2-fasen aanpak is op zichzelf uiteraard een belangrijk kenmerk van het project. Projecten wordt daarom geadviseerd de kwalitatieve criteria toe te spitsen op zowel fase I als fase II. De balans hiertussen moet aansluiten bij de mate waarin de projectdoelen in de verschillende fasen kunnen worden beïnvloed, de risico's kunnen worden beheerst en kansen kunnen worden benut.


Voorbeeld  
gunningscriterium

### **A27 Houten Hoopolder Zuid: gunningscriterium 'Invulling hoofdprincipes project'**

Dit gunningscriterium vroeg van marktpartijen maatregelen aan te bieden die invulling gaven aan de hoofdprincipes van het project. Het gaat hierbij om hoofdprincipes als: "We zorgen met u voor tevreden stakeholders", "We dragen met elkaar bij aan de strategie Klimaatneutrale en Circulaire Rijksinfrastructuur" en "We versterken samen de ruimtelijke kwaliteit". Op deze wijze worden gegadigden gestimuleerd om maatregelen aan te bieden die een bijdrage leveren aan de doelstellingen en ambities van het project, zowel in fase I als fase II.

Voorbeelden van kwalitatieve criteria voor fase I, inclusief wijze om daar invulling aan te kunnen geven, zijn:

- Beheersing van de risico's in fase I: het uitvragen van een risicobeheersplan voor fase I waarin gevraagd wordt hoe de belangrijkste risico's in deze fase zo goed mogelijk worden beheerst middels concrete maatregelen. Hierbij kan worden gedacht aan de volgende risico's:
  - De doorlooptijd van fase I is langer dan noodzakelijk c.q. partijen hebben in fase I onvoldoende grip op de planning;
  - Partijen komen bij gebruik van het prijsaanpassingsmechanisme niet tot een marktconforme en gezamenlijk gedragen prijsaanpassing en daarmee definitieve prijs voor fase II;
  - De beoogde samenwerking in fase I komt onvoldoende tot stand;
  - Een projectspecifiek risico wordt in fase I door partijen niet optimaal beheerst (zoals het onvoldoende beheersen van raakvlakrisico's bij een hybride contract).
- Beheersing van de voortgang in fase I: het uitvragen van een plan van aanpak fase I waarin gevraagd wordt hoe met concrete maatregelen en/of resultaten deze fase zo goed mogelijk beheerst wordt;
- Beheersing van de financiën in fase I: het uitvragen van een financieel plan dat de volgende onderdelen beschrijft:
  - de wijze waarop partijen de kosten van fase I beheersen en borgen dat de inspanningen in deze fase zo doelmatig mogelijk zijn;
  - de wijze waarop partijen het proces om te komen tot een marktconforme prijs aan het einde van fase I efficiënt inrichten.
  - de wijze waarop partijen (gebruik makend van het prijsaanpassingsmechanisme) omgaan met gewijzigde uitgangspunten gedurende fase I.

Zie [bijlage III](#)  voor een uitgebreidere lijst van mogelijke onderwerpen die als onderdeel van het financieel plan kunnen worden uitgevraagd.

- Een samenwerkingsgericht criterium: het uitvragen van een samenwerkingsplan of het hanteren van een teamassessment (ook wel 'samenwerkingsassessment'). De zwaarte van een kwalitatief criterium gericht op samenwerking hangt af van de beoogde wijze van samenwerken in fase I;
- Criteria afgeleid van de beleidsdoelstellingen en -ambities van Rijkswaterstaat: het

uitvragen van bijvoorbeeld Milieukostenindicator (MKI) of het uitvragen van een KCI (klimaatneutrale en circulaire infrastructuur) kansendossier. Het is tevens mogelijk om de beleidsdoelstellingen en -ambities te verwerken in de overige kwalitatieve criteria. De experts op het gebied van deze beleidsdoelstellingen en -ambities kunnen door het projectteam bij de inkoopstrategie betrokken worden voor de invulling van dergelijke criteria.

Ten aanzien van de kwalitatieve criteria voor fase II komen in de basis dezelfde criteria in aanmerking als bij reguliere projecten. Weliswaar dient rekening te worden gehouden met de gewenste beperking van de ontwerpinspanning, maar een bepaalde ontwerpinspanning mag voor de invulling van deze kwalitatieve criteria wel worden verlangd. Ook kan bij een 2-fasen aanpak worden nagegaan of in de criteria de verbinding kan worden aangebracht tussen beide fasen. Zo kan de wijze waarop partijen grip houden op de (meer-/minderwerk) kosten in fase II een onderdeel van het financieel plan zijn. Ten aanzien van een uitvoeringsrisico dat zich in fase II kan voordoen, kan worden nagedacht in hoeverre dit risico in fase I al is te beheersen en hoe dit doorwerkt in fase II. Van belang is wel dat de aangeboden maatregelen voor fase II waargemaakt kunnen worden. Het deel van de aanbidding dat gaat over fase II mag niet afhankelijk zijn van wat er in fase I nog moet worden uitgewerkt en besloten. Dit kan bijvoorbeeld worden ondervangen door gegadigden te vragen om beheersmaatregelen voor te stellen waardoor bij veranderende ontwerputwerkingen de aangeboden maatregelen voor fase II nog steeds waargemaakt kunnen worden.

Voorbeeld  
gunningscriterium

#### **Project Krib- en Oeververlaging Pannerdensch Kanaal (KOP): gunningscriterium Aanpak beheersing bodem- en areaalrisico's**

In dit gunningscriterium wordt marktpartijen gevraagd in een Plan van Aanpak de beheersing van Bodem- en areaalrisico's uit te werken. Het criterium was om risico's in de bodem of in het areaal zo veel mogelijk te minimaliseren. Als onderdeel van dit criterium werd partijen gevraagd een onderzoeksstrategie uit te werken waarmee de onzekerheden in de bodem en het areaal zoveel mogelijk konden worden verkleind. Dit aspect van het criterium zag met name toe op fase I. Een ander onderdeel betrof het uitwerken van de aanpak om de consequenties van deze risico's in de uitvoering zo veel mogelijk te minimaliseren. Dit aspect zit met name op fase II. Met dit gunningscriterium werd de markt dus gevraagd inhoudelijke maatregelen aan te bieden die beide fasen beslaan.

Voor de verdere invulling van de BPKV-criteria bij een 2-fasen aanpak gelden nog de volgende aandachtspunten:

#### *Focus op SMART uitgewerkte maatregelen in plaats van generieke beschrijvingen*

Bij de kwalitatieve criteria dienen zoveel mogelijk inhoudelijke maatregelen met concrete meerwaarde te worden uitgevraagd die SMART zijn uitgewerkt, zodat de effectiviteit van de maatregel duidelijk wordt en marktpartijen zich kunnen onderscheiden. Een voorbeeld is een gunningscriterium gericht op samenwerking in fase I. Indien enkel plannen voor de samenwerking worden uitgevraagd kan dat snel leiden tot algemene, weinig specifieke, beschrijvingen. Een dergelijk gunningscriterium kan een stuk concretere en inhoudelijkere maatregelen opleveren, indien in de uitvraag met betrekking tot de samenwerking gevraagd wordt om SMART uitgewerkte maatregelen die concrete meerwaarde bieden, bijvoorbeeld inzake de wijze waarop partijen gezamenlijk ontwerpplannen maken, gezamenlijk de kosten beheersen of gezamenlijk bepalen wie welke deskundigheid inbrengt.

*Borg de onvoorwaardelijkheid van aangeboden maatregelen*

Net als bij de aanbesteding van reguliere projecten moet de onvoorwaardelijkheid worden geborgd van de aangeboden maatregelen. Hiermee wordt voorkomen dat de realisatie van aangeboden maatregelen afhankelijk is van externe factoren (bijvoorbeeld toestemming derden, instemming door Rijkswaterstaat of een beheerder) en feitelijk voorwaardelijk zijn. Doordat de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de marktpartij bij een 2-fasen aanpak intensiever is dan bij een regulier project, is bij de aanbesteding van een 2-fasen aanpak niet te voorkomen dat maatregelen worden aangeboden die medewerking vereisen van Rijkswaterstaat. Waarborg in de gunningscriteria wel dat de marktpartijen maatregelen aanbieden waarvan het succes grotendeels afhankelijk is van de inbreng van de betreffende inschrijver zelf en niet bovenmatig veel inspanning vergt van het team van Rijkswaterstaat. Om hier in de aanbesteding invulling aan te geven kan Rijkswaterstaat in de uitvraag, aanvullend op de beoogde samenwerkingsvorm in fase I, ook duidelijkheid geven aan de markt over de omvang van de inspanning die van Rijkswaterstaat verwacht mag worden ten aanzien van deze beoogde samenwerking. Marktpartijen kunnen hier bij het uitwerken van de maatregelen dan op aansluiten, waarbij de aangeboden maatregelen uiteraard moeten passen binnen de prijs die de inschrijver aanbiedt of de voorlopige prijs opdrachtgever die in de aanbesteding wordt gehanteerd.

*Sluit aan op de beoogde wijze en intensiteit van de samenwerking*

Welke rol samenwerking in de BPKV speelt, moet in verhouding staan tot de beoogde samenwerkingsvorm in fase I. Een uitvraag op samenwerking in de vorm van een teamassessment (ook wel 'samenwerkingsassessment') ligt bijvoorbeeld meer voor de hand bij een integrale samenwerking dan bij een gecoördineerde samenwerking (zie ook [paragraaf 7.1](#)). Indien gebruik wordt gemaakt van teamassessments moet het gaan om assessments die toezien op objectieve samenwerkingsaspecten, waarbij wordt beoordeeld wat de samenwerkingscompetenties zijn van het inschrijvende team en dus niet de relatie met het betreffende projectteam van Rijkswaterstaat. Wel kan het projectteam vanuit Rijkswaterstaat een rol hebben in het assessment om zo in een realistische context de vaardigheden van het inschrijvende team te laten beoordelen. Bovendien moeten de samenwerkingscompetenties van het team van een inschrijver in zijn geheel worden beoordeeld in plaats van de beoordeling van individuen. De beoordeling dient uitgevoerd te worden door onafhankelijke deskundigen.

Voorbeeld  
gunningscriterium

### **Project A73 Roer- en Swalmentunnel: gunningscriterium Risicobeheersing integratie tunneltechnische installaties (TTI)**

Met dit gunningscriterium is gevraagd hoe marktpartijen de risico's ten aanzien van de integratie van de TTI zo goed mogelijk beheersen met als doel dat de TTI na uitvoering en openstelling in zijn geheel goed en stabiel kan functioneren met een zo hoog mogelijke beschikbaarheid en betrouwbaarheid. Daarmee zit dit risico op het zo goed mogelijk beheersen van een inhoudelijk risico in de eindsituatie. De beheersing van dit risico kan plaatsvinden in beide fasen. Dit criterium daagt marktpartijen uit concrete en inhoudelijke maatregelen aan te bieden.



Bepalen van de kwalitatieve gunningscriteria  
toegesplitst op een 2-fasen aanpak

## **6.4 BPKV-criteria: prijsdeel**

Een 2-fasen aanpak kenmerkt zich doordat bepaalde risico's binnen de scope van het project in de aanbesteding te onzeker zijn om daarover een vaste prijs overeen te

komen. Ten aanzien van de aan te besteden scope moet het niveau van bepaalbaarheid van de opdracht wel vast staan. Wat nodig is om de scope in te vullen (bijvoorbeeld welke hoeveelheden nodig zijn) of wat de gevolgen zijn van het optreden van bepaalde risico's kan onzeker zijn. Op de onderdelen van de scope waarin grote onzekerheden zitten wordt in fase I gezamenlijk nader onderzoek uitgevoerd om te kunnen komen tot een definitieve prijs voor fase II. Het prijsdeel van de BPKV wordt in een 2-fasen aanpak dan ook ingevuld door in de aanbesteding een ('voorlopige'<sup>13</sup>) prijs uit te vragen die is gebaseerd op bepaalde uitgangspunten die door Rijkswaterstaat aan de markt worden meegegeven in de zogenaamde uitgangspuntennotitie. Indien de uitgangspunten gedurende fase I wijzigen kan dit aanleiding zijn om de prijs aan te passen conform het in het contract opgenomen prijsaanpassingsmechanisme, wijzigen de uitgangspunten niet, dan blijft de prijs hetzelfde en is de voorlopige prijs de definitieve prijs.

In deze paragraaf staan verschillende vormen van prijselementen uitgewerkt die, al dan niet in combinatie, door een project gehanteerd kunnen worden om het prijsdeel zodanig vorm te geven c.q. samen te stellen dat – ondanks de onzekerheden – deze toch redelijkerwijs beprijsd kan worden door de markt. Dit om te borgen dat het prijsdeel een zeer substantieel deel van de scope afdekt.

Bij de invulling van het prijsdeel wordt onderscheid gemaakt tussen de prijs voor fase I en fase II. Als onderdeel van de inschrijving dienen marktpartijen voor het prijsdeel een zogenaamde indicatieve inschrijfstaat in waar voor beide fasen een prijs is opgenomen. De aangeboden prijzen voor fase I en fase II tellen samen op tot de indicatieve inschrijfsom, welke geldt als de voorlopige prijs en wordt gebruikt voor de beoordeling van het prijsdeel van de inschrijvingen. Hieronder wordt eerst ingegaan op het prijsdeel voor fase II en daarna op het prijsdeel voor fase I.

#### 6.4.1 *Prijsdeel voor fase II*

Hiervoor is reeds toegelicht dat het prijsdeel voor fase II zich kenmerkt door het uitvragen van een (voorlopige) prijs welke is gebaseerd op uitgangspunten die door Rijkswaterstaat zijn uitgewerkt in een uitgangspuntennotitie. In fase I wordt gezamenlijk nader onderzoek uitgevoerd wat er toe kan leiden dat bepaalde uitgangspunten wijzigen. Dit kan aanleiding geven om de prijs aan te passen conform het prijsaanpassingsmechanisme. Zodoende werken partijen gedurende fase I toe naar een definitieve prijs voor fase II.

Voor het vormgeven van het prijsdeel voor fase II kan een keuze worden gemaakt uit vier verschillende prijselementen, zie de menukaart in figuur 23. Ook is het mogelijk een combinatie van deze prijselementen toe te passen.

<b>Vaste prijs opdrachtnemer</b>	<b>Voorlopige prijs opdrachtnemer</b>
<b>Vaste prijs opdrachtgever</b>	<b>Voorlopige prijs opdrachtgever</b>

*Figuur 23. Menukaart voor prijselementen voor fase II*

<sup>13</sup> Verderop in deze paragraaf en in [paragraaf 7.6](#) wordt toegelicht hoe de term 'voorlopig' beschouwd moet worden. De aangeboden prijs kan enkel worden aangepast indien de achterliggende uitgangspunten in fase I wijzigen. Als de uitgangspunten niet wijzigen, wijzigt ook de prijs niet. Daarmee dient de aangeboden voorlopige prijs te worden beschouwd als een gecommitteerde prijs.

Hieronder staan de verschillende prijselementen voor fase II nader uitgewerkt. Per prijselement is aangegeven wat dit behelst, wanneer dit toegepast kan worden en hoe dit werkt. In deze uitwerking wordt ingegaan op de aspecten die specifiek voor de 2-fasen aanpak van toepassing zijn, als basis is voor alle prijselementen ook het reguliere beleid van Rijkswaterstaat van toepassing.

#### 6.4.1.1 Vaste prijs opdrachtnemer

##### *Wat is het?*

Een vaste prijs opdrachtnemer betreft het prijselement zoals dat bij de aanbesteding van reguliere projecten wordt uitgevraagd: een vaste prijs ofwel een gecommiteerde bieding. Bij dit prijselement wordt geen uitgangspuntennotitie en geen prijsaanpassingsmechanisme gehanteerd. Bij dit prijselement dienen de inschrijvers een inschrijfstaat in, zie [bijlage IV.a](#) voor een voorbeeld van deze inschrijfstaat.

##### *Wanneer pas je het toe?*

Een vaste prijs opdrachtnemer kan worden overwogen voor de onderdelen van het project waar geen sprake is van grote onzekerheden of complexiteit en marktpartijen daardoor goed in staat zijn om een betrouwbare inschatting te maken van de kosten. De verschillende soorten onzekerheden die in [paragraaf 2.3.1](#) zijn geïntroduceerd als redenen om voor een 2-fasen aanpak te kiezen, zijn bij dit prijselement dus niet van toepassing.

Voor 2-fasen projecten geldt dat dit prijselement enkel bij de hybride aanpak kan worden toegepast, in combinatie met één van de overige prijselementen. In [paragraaf 2.4 van deel A](#) staat immers toegelicht dat bij de hybride aanpak één contract wordt gehanteerd waarbij voor het deel van de scope waarin beperkte onzekerheden zitten een 'reguliere aanpak' wordt toegepast en voor het deel van de scope waarin grote onzekerheden zitten een 2-fasen aanpak. Voor het reguliere deel wordt door de inschrijvers in de aanbesteding een vaste prijs opdrachtnemer aangeboden, terwijl voor het 2-fasen deel partijen eerst fase I gezamenlijk doorlopen om aan het einde van die fase te komen tot een definitieve prijs. In 2-fasen projecten waar geen hybride aanpak wordt gehanteerd wordt dus ook geen vaste prijs opdrachtnemer uitgevraagd.

##### *Hoe werkt het?*

Omdat de werkwijze van deze variant bekend is, wordt deze in de handreiking niet verder uitgewerkt.

Voorbeeld

#### **OVT 1**

Vaste prijs opdrachtnemer

Voor project OVT 1 bij Zuidasdok is de hybride aanpak toegepast. Voor het scopeonderdeel waarin de risico's beperkt zijn is het prijselement vaste prijs opdrachtnemer toegepast. De buitendienststelling zomer 2022 (BDS 2022) betrof een duidelijk omkaderd scopeonderdeel waarvoor het goed mogelijk was om een vaste prijs uit te vragen tijdens de aanbesteding. Om dit mogelijk te maken is intern bij de Zuidasdok het DO van de BDS 2022 opgesteld, dat bij de start van de dialoof fase is verstrekt. Vervolgens zijn door de opdrachtnemer de uit te voeren werkzaamheden en benodigde voorbereidingen omschreven in het risicobeheersplan BDS 2022. Dit betrof één van de kwalitatieve criteria, waarin tevens de fasering van de te realiseren werkzaamheden is uitgeschreven. Het DO van de opdrachtgever en het risicobeheersplan van de opdrachtnemer hebben gezamenlijk geleid tot een vaste prijs voor de BDS 2022.

#### 6.4.1.2 Voorlopige prijs opdrachtnemer

##### *Wat is het?*

Bij een voorlopige prijs opdrachtnemer dienen de inschrijvers een indicatieve inschrijfstaat in waarin prijzen worden aangeboden en waar de voorlopige prijs uit volgt. De voorlopige prijs is gebaseerd op een uitgangspuntennotitie die Rijkswaterstaat in de aanbesteding heeft verstrekt, waarin onder andere de uitgevraagde hoeveelheden en de grootste risico's staan onderbouwd. Indien bepaalde uitgangspunten in fase I wijzigen kan dit aanleiding zijn om de voorlopige prijs aan te passen. Het proces van prijsaanpassing dat in fase I wordt gehanteerd wordt contractueel vastgelegd in het prijsaanpassingsmechanisme. Eventueel kan Rijkswaterstaat aanvullend een plafondprijs opnemen in de aanbesteding om de kosten te beheersen.

##### *Wanneer pas je het toe?*

Een voorlopige prijs opdrachtnemer kan worden gehanteerd indien de onzekerheid vooral toeziet op de bouwmethode, risico's of kansen. Een gerichte inschatting van de benodigde hoeveelheden om de scope te realiseren dient wel bekend te zijn bij deze variant. Ook dient intern Rijkswaterstaat een referentieontwerp te zijn uitgewerkt. Dit prijselement kan daarmee worden overwogen als de reden om voor een 2-fasen aanpak te kiezen voornamelijk voortvloeit uit onzekerheden in de uitvoeringswijze, de complexiteit van de opgave of het kunnen benutten van kansen ([paragraaf 2.3.1](#)).

##### *Hoe werkt het?*

Voor dit prijselement bepaalt Rijkswaterstaat in de voorbereidingsfase wat de prijsbepalende onderdelen zijn van de scope waarin grote onzekerheden zitten. Voor (tenminste) deze onderdelen werkt Rijkswaterstaat het format voor de indicatieve inschrijfstaat uit<sup>14</sup>. Op basis van het referentieontwerp vult Rijkswaterstaat op dit format (een gerichte inschatting van) de benodigde hoeveelheden in (denk aan aantallen uren, stuks, aantal posten, aantal vierkante meters of kubieke meters en percentages). Zie als voorbeeld de groen gearceerde cellen in de kolom 'hoeveelheden' op de indicatieve inschrijfstaat in [bijlage IV.b](#).

De achterliggende aannames en onderbouwingen zijn uitgewerkt in de uitgangspuntennotitie. In deze notitie onderbouwt Rijkswaterstaat de keuze voor de prijsbepalende onderdelen, de hoeveelheden, de aannames en andere keuzes en informatie die relevant is voor de prijsvorming. Ook staan de grootste risico's in de uitgangspuntennotitie. De uitgangspuntennotitie wordt in de aanbesteding met de inschrijvers gedeeld en besproken en gaat deel uitmaken van het contract. Zie [bijlage V](#) voor een voorbeeld inhoudsopgave hiervan.

In de aanbesteding bieden de inschrijvers voor de uitgevraagde onderdelen in de indicatieve inschrijfstaat prijzen aan. Deze prijzen kunnen bestaan uit eenheidsprijzen, (uur)tarieven en opslagen voor AKWR. Zie als voorbeeld de geel gearceerde cellen in de kolom 'eenheidsprijzen op de indicatieve inschrijfstaat in [bijlage IV.b](#). De aangeboden prijzen worden door de markt gebaseerd op de uitgangspuntennotitie. Aangeraden wordt in de dialoog de voorlopige prijs opdrachtnemer en de uitgangspuntennotitie te bespreken. Door het indienen van de ingevulde indicatieve inschrijfstaat committeert de marktpartij zich aan de indicatieve inschrijfsom (en dus de voorlopige prijs).

Deze voorlopige prijs opdrachtnemer vormt samen met de uitgangspuntennotitie de contractuele basis om in fase I tot de definitieve prijs voor fase II te komen. De

<sup>14</sup> Zoals toegelicht in het begin van [paragraaf 6.4](#) moet gestreefd worden dat het prijsdeel een zo groot mogelijk deel van de scope afdekt. Dit betekent dat de prijsbepalende onderdelen gezamenlijk een zeer substantieel deel van de scope moeten afdekken.

aangeboden 'voorlopige' prijzen staan in fase I vast, tenzij de uitgangspunten in de uitgangspuntennotitie wijzigen. Indien bepaalde uitgangspunten in fase I door nieuwe inzichten wijzigen dan kan dit aanleiding zijn om de voorlopige prijs aan te passen. Om aanpassing van de prijs in fase I beheerst te laten verlopen hanteren partijen een vooraf gedefinieerd prijsaanpassingsmechanisme. Dit prijsaanpassingsmechanisme beschrijft het proces dat in fase I door partijen gevolgd wordt om de voorlopige prijs aan te passen als daar aanleiding voor is. Het prijsaanpassingsmechanisme staat nader uitgewerkt [in paragraaf 7.6](#).

Uitgangspuntennotitie	Indicatieve inschrijfstaat
<p>Stelt Rijkswaterstaat op en verstrekt zij aan inschrijvers.</p> <p>Is een onderbouwing van keuze prijsbepalende onderdelen, hoeveelheden, aannames, de grootste risico's en andere keuzes en informatie relevant voor prijsvorming.</p>	<p>Rijkswaterstaat neemt hoeveelheden op. Inschrijvers bieden prijzen aan voor uitgevraagde onderdelen.</p> <p>Prijzen bestaan uit eenheidsprijzen, (uur)tarieven en opslagen AKWR.</p> <p>Resulteert in voorlopige prijs.</p>

Figuur 24. Uitgangspuntennotitie en indicatieve inschrijfstaat voorlopige prijs opdrachtnemer

Voorbeeld  
Voorlopige prijs  
opdrachtnemer

### Project A73 Roer- en Swalmentunnel


Bij het project A73 Roer- en Swalmentunnel is voor het 2-fasen deel van het project een voorlopige prijs opdrachtnemer uitgevraagd. De scope van het project betreft een VenR opgave (D&C-contract) inclusief meerjarig onderhoud (prestatiecontract) en civiele werkzaamheden. De aanleiding voor het toepassen van een 2-fasen aanpak zit in de onzekere VenR scope. De civiele werkzaamheden en het meerjarig onderhoud zijn door Rijkswaterstaat voorgeschreven en slechts beperkt onzeker. Op dit deel van de scope kon de markt een vaste prijs opgeven. Bij de aanbesteding van dit project is deze scope daarom uitgevraagd als vaste prijs opdrachtnemer. Aangezien voor de VenR scope een voorlopige prijs opdrachtnemer is uitgevraagd, is bij dit project sprake van de hybride aanpak. Voor de totale scope heeft Rijkswaterstaat in de aanbesteding een plafondprijs meegegeven aan de markt.

#### 6.4.1.3 Vaste prijs opdrachtgever

##### *Wat is het?*


Bij een vaste prijs opdrachtgever geeft Rijkswaterstaat een voor alle inschrijvers gelijke vaste prijs mee in de aanbesteding. De scope moet op het niveau van bepaalbaarheid van de opdracht vaststaan, waarbij de scope in dit geval geformuleerd is op het niveau van het zo goed mogelijk realiseren van de opgave. Deze vaste prijs opdrachtgever wordt onderbouwd met een uitgangspuntennotitie die Rijkswaterstaat in de aanbesteding verstrekt. Aangezien dit prijselement wordt toegepast als er nog zeer veel onzekerheid zit in de oplossing, de bouwmethode, de risico's en/of de exacte omvang/kwaliteit van de scope zal de uitgangspuntennotitie bij dit prijselement beknopter en minder concreet zijn dan bij de overige prijselementen. Ook wanneer de uitgangspunten in fase I wijzigen, blijft de vaste prijs ongewijzigd. In plaats daarvan zullen partijen in fase I nader bepalen welke (aangeboden) omvang/kwaliteit van de scope (binnen de meegegeven kaders) exact gerealiseerd kan worden voor de vaste prijs. Aangezien de prijs niet wijzigt wordt bij dit prijselement geen prijsaanpassingsmechanisme gehanteerd.

*Wanneer pas je het toe?*

Een vaste prijs opdrachtgever kan worden toegepast in het geval de bouwmethode en/of de exacte omvang/kwaliteit van de scope onduidelijk zijn<sup>15</sup> én het beschikbare budget leidend is. De functionele eisen dienen veelal wel duidelijk te zijn en het projectteam moet hebben beoordeeld dat de opgave haalbaar en maakbaar is. Dit prijselement kan daarmee worden overwogen als de reden om voor een 2-fasen aanpak te kiezen voornamelijk voortvloeit uit onzekerheden in de te realiseren oplossing of uitvoeringswijze, de complexiteit van de opgave, of de randvoorwaarden of condities van de uitvraag (zie [paragraaf 2.3.1](#) .

Deze variant is in de praktijk veelal niet geschikt bij VenR of realisatieopgaven, aangezien het projectteam bij dergelijke projecten vaak de opdracht heeft een concrete scope te realiseren welke in de voorbereiding op de marktbenadering in voldoende mate moet worden uitgewerkt in een uitvraag. Daarmee richt dit prijselement zich voornamelijk op strategische onderhoudsopgaven met veel onzekerheden en projectopgaves waarvan de doelstelling en opgave zijn geformuleerd en er een bepaald budget beschikbaar is, maar de oplossing nog niet vaststaat.

*Hoe werkt het?*

Bij de vaste prijs opdrachtgever bepaalt Rijkswaterstaat in de voorbereidingsfase op basis van een (interne) raming en het beschikbare budget wat de vaste prijs is van de opdracht. Deze vaste prijs werkt Rijkswaterstaat in de voorbereiding uit in de indicatieve inschrijfstaat, welke dus voor alle gegadigden gelijk is. Zie als voorbeeld de groen gearceerde cellen in de kolommen 'hoeveelheden' en 'eenheidsprijzen' op de indicatieve inschrijfstaat in [bijlage IV.c](#) . Voor zover achterliggende aannames en onderbouwingen van de indicatieve inschrijfstaat bekend zijn werkt Rijkswaterstaat deze uit in een (beknopte) uitgangspuntennotitie. Denk hierbij aan uurtarieven, eenheidsprijzen en opslagen voor AKWR. Daarnaast werkt Rijkswaterstaat op basis van de oplossingen die in beeld zijn de vraagspecificatie uit.

In de aanbesteding worden de gegadigden met de kwaliteitscriteria uitgedaagd om via concrete maatregelen de beste kwaliteit c.q. de meeste scope aan te bieden tegen de bepaalde vaste prijs opdrachtgever. Het is aan te raden om tijdens de dialoog de vaste prijs opdrachtgever en de uitgangspuntennotitie in relatie tot de uitgevraagde opgave met de marktpartijen te bespreken. Als onderdeel van de inschrijving hebben de marktpartijen gelegenheid op de vaste prijs opdrachtgever te reageren. Door het indienen van de indicatieve inschrijfstaat bij de inschrijving scharen inschrijvers zich achter de vaste prijs en de uitgangspuntennotitie en committeren inschrijvers zich hier aan. Dit vormt het prijsdeel van fase II in de aanbesteding.

<b>Uitgangspuntennotitie</b>	<b>Indicatieve inschrijfstaat</b>
<p>Stelt Rijkswaterstaat op en verstrekt zij aan inschrijvers.</p> <p>Is een onderbouwing van eenheidsprijzen, uurtarieven, opslagen voor AKWR en andere en andere informatie relevant voor prijsvorming.</p>	<p>Rijkswaterstaat neemt vaste prijs op.</p> <p>Resulteert in vaste prijs.</p>

*Figuur 25. Uitgangspuntennotitie en indicatieve inschrijfstaat vaste prijs opdrachtgever*

<sup>15</sup> Ten aanzien van de aan te besteden scope moet het niveau van bepaalbaarheid van de opdracht wel vast staan. Daarvoor moet op zijn minst duidelijk zijn wat de opgave en doelstellingen van een project zijn en tenminste globaal moet duidelijk zijn wat de aard en omvang van de werkzaamheden betreft. Deze scope moet uitgewerkt worden in een uitvraag, welke een kader vormt in de aanbesteding.




Bij de vaste prijs opdrachtgever bepalen partijen in de uitwerking in fase I gezamenlijk welke scope voor de vaste prijs exact gerealiseerd kan worden (binnen de meegegeven kaders). De vaste prijs opdrachtgever is een vast (maximum) budget, welke gedurende fase I niet zal wijzigen. Een prijsaanpassingsmechanisme wordt bij dit prijselement derhalve niet gehanteerd.

#### 6.4.1.4 Voorlopige prijs opdrachtgever


##### *Wat is het?*

Bij een voorlopige prijs opdrachtgever bepaalt Rijkswaterstaat voorafgaand aan de aanbesteding een voor alle inschrijvers gelijke voorlopige prijs en geeft deze in de aanbesteding mee aan de marktpartijen. De voorlopige prijs is gebaseerd op een uitgangspuntennotitie die Rijkswaterstaat in de aanbesteding eveneens verstrekt. Indien bepaalde uitgangspunten in fase I wijzigen kan dit net als bij het prijselement 'voorlopige prijs opdrachtnemer' aanleiding zijn om de voorlopige prijs aan te passen. Ook bij dit prijselement wordt het proces van prijsaanpassing dat in fase I wordt gehanteerd contractueel vastgelegd in het prijsaanpassingsmechanisme.


##### *Wanneer pas je het toe?*

Een voorlopige prijs opdrachtgever kan worden gehanteerd indien veel onzekerheid bestaat over de bouwmethode, risico's, kansen of benodigde hoeveelheden om de scope te realiseren. De prijsbepalende onderdelen dienen wel zoveel mogelijk bekend te zijn. Ook dient intern Rijkswaterstaat een referentieontwerp te zijn uitgewerkt. Dit prijselement kan daarmee worden overwogen als de reden om voor een 2-fasen aanpak te kiezen voornamelijk voortvloeit uit onzekerheden in de te realiseren oplossing of uitvoeringswijze, de complexiteit van de opgave, of het kunnen benutten van kansen (zie [paragraaf 2.3.1](#) )

##### *Hoe werkt het?*

Net als bij de voorlopige prijs opdrachtnemer bepaalt Rijkswaterstaat bij dit prijselement in de voorbereidingsfase wat de prijsbepalende onderdelen zijn de scope waarin grote onzekerheden zitten. Voor (tenminste) deze onderdelen werkt Rijkswaterstaat op basis van het referentieontwerp in de voorbereiding een indicatieve inschrijfstaat uit, inclusief (een gerichte inschatting van) de benodigde hoeveelheden, eenheidsprijzen, (uur)tarieven en opslagen voor AKWR<sup>16</sup>. Zie als voorbeeld de groen gearceerde cellen in de kolommen 'hoeveelheden' en 'eenheidsprijzen' op de indicatieve inschrijfstaat in [bijlage IV.d](#) . De achterliggende aannames en onderbouwingen van de indicatieve inschrijfstaat werkt Rijkswaterstaat uit in de uitgangspuntennotitie. Uit de indicatieve inschrijfstaat volgt de voorlopige prijs opdrachtgever voor fase II, welke dus voor alle gegadigden gelijk is.

In de aanbesteding hebben de marktpartijen de gelegenheid om op basis van de ingevulde indicatieve inschrijfstaat, de uitgangspuntennotitie en eigen kengetallen te verifiëren of de voorlopige prijs passend is en of de inschrijver zich daaraan kan committeren. Het is aan te raden om tijdens de dialoog de voorlopige prijs opdrachtgever en de onderliggende uitgangspunten met de marktpartijen te bespreken. Als onderdeel van de dialoog hebben de marktpartijen gelegenheid op de voorlopige prijs opdrachtgever te reageren. Eventueel kan dat in de aanbesteding leiden tot bijstelling van de voorlopige prijs. Door het indienen van de indicatieve inschrijfstaat bij de inschrijving scharen inschrijvers zich achter de (bijgestelde) voorlopige prijs en de uitgangspuntennotitie en committeren inschrijvers zich hier aan. Dit vormt het prijsdeel van fase II in de aanbesteding.

<sup>16</sup> Zoals toegelicht in het begin van [paragraaf 6.4](#)  moet gestreefd worden dat het prijsdeel een zo groot mogelijk deel van de scope afdekt. Dit betekent dat de prijsbepalende onderdelen gezamenlijk een zeer substantieel deel van de scope moeten afdekken.

De voorlopige prijs opdrachtgever en de uitgangspuntennotitie vormen de basis om in fase I tot de definitieve prijs voor fase II te komen. Net als bij het prijselement 'voorlopige prijs opdrachtnemer' staan de 'voorlopige' prijzen in fase I vast zolang de uitgangspunten in de uitgangspuntennotitie ongewijzigd blijven. Indien bepaalde uitgangspunten in fase I door nieuwe inzichten wijzigen dan kan dit aanleiding zijn om de voorlopige prijs aan te passen aan de hand van het contractueel vastgelegde prijsaanpassingsmechanisme. Het prijsaanpassingsmechanisme is gelijk aan die van de voorlopige prijs opdrachtnemer en staat nader uitgewerkt in [paragraaf 7.6](#).

<b>Uitgangspuntennotitie</b>	<b>Indicatieve inschrijfstaat</b>
<p>Stelt Rijkswaterstaat op en verstrekt zij aan inschrijvers.</p> <p>Is een onderbouwing van keuze prijsbepalende onderdelen, hoeveelheden, prijzen, opslagen, aannames, de grootste risico's en andere keuzes en informatie relevant voor prijsvorming.</p>	<p>Rijkswaterstaat neemt hoeveelheden op en prijzen op voor uitgevraagde onderdelen.</p> <p>Prijzen bestaan uit eenheidsprijzen, (uur)tarieven en opslagen AKWR.</p> <p>Resulteert in voorlopige prijs.</p>

Figuur 26. Uitgangspuntennotitie en indicatieve inschrijfstaat voorlopige prijs opdrachtgever

Voorbeeld  
Voorlopige prijs  
opdrachtgever

#### **Project A27 Houten-Hooipolder**

Bij het project A27 Houten-Hooipolder Zuid en Noord is de voorlopige prijs opdrachtgever toegepast. Er wordt gewerkt met verschillende 2-fasen onderdelen, waaronder de grote bruggen. In de aanbesteding heeft het projectteam van Rijkswaterstaat voor de 2-fasen onderdelen een raming met zogenaamde indicatieve waarden opgesteld. Tijdens de aanbesteding heeft het team deze waarden laten challengen door de gegadigden en waar nodig aangescherpt. De indicatieve waarden vormden het vertrekpunt voor het vervolgproces. Zo zal de marktpartij tijdens fase I ontwerpen en zich bij iedere ontwerpbaseline (SO, VO en DO) inspannen om binnen de indicatieve waarden te blijven. Daarna worden de definitieve waarden vastgesteld.

#### 6.4.1.5 Combinatie van prijselementen

Ook combinaties van de vier prijselementen kunnen worden toegepast. Dit kan in veel gevallen de voorkeur hebben, omdat vaak niet in alle onderdelen van de scope dezelfde mate van onzekerheden zit of dezelfde complexiteit kennen. Wel dient in ogenschouw te worden genomen dat het prijsdeel in de aanbesteding als geheel navolgbaar blijft. Daarom wordt aangeraden niet meer dan twee prijsvormingsmechanismen toe te passen met een heldere demarcatie tussen beide.

Indien bijvoorbeeld in specifieke scopeonderdelen zodanig veel onzekerheden zitten dat de 'voorlopige prijs opdrachtgever' wordt gehanteerd, kan worden overwogen voor de overige onderdelen een ander prijselement toe te passen, zoals de 'voorlopige prijs opdrachtnemer'. Zie als voorbeeld de indicatieve inschrijfstaat in [bijlage IV.e](#) waar de groen gearceerde cellen door de opdrachtgever worden ingevuld (voor de complexe brug geldt een 'voorlopige prijs opdrachtgever') en de geel gearceerde cellen door opdrachtnemer (voor de overige onderdelen van de scope geldt een 'voorlopige prijs opdrachtnemer').

Zoals toegelicht bij het prijselement 'vaste prijs opdrachtnemer' wordt bij de hybride aanpak in alle gevallen gewerkt met een combinatie van het prijselement 'vaste prijs

opdrachtnemer' en een van de andere prijselementen. Bij de hybride aanpak zal dus altijd sprake zijn van een combinatie van prijselementen.

#### 6.4.2 Prijsdeel voor fase I

Het project zal in de voorbereiding de afweging moeten maken op welke wijze de inzet van de marktpartij in fase I wordt verrekend. In beginsel kan een project hierbij een afweging maken tussen dezelfde vier prijselementen die ook beschikbaar zijn voor het prijsdeel van fase II (zie [paragraaf 6.4.1](#)), of een combinatie van deze prijselementen.

Op basis van de leerervaringen bij de experimentprojecten wordt projecten aangeraden fase I te verrekenen op basis van het prijselement 'voorlopige prijs opdrachtnemer'. In lijn met het prijselement 'voorlopige prijs opdrachtnemer' voor fase II neemt Rijkswaterstaat voor fase I in de aanbesteding in het format voor de indicatieve inschrijfstaat posten op voor functies, activiteiten en eventuele standaardproducten (denk aan onderzoeken) inclusief een gerichte inschatting van de benodigde hoeveelheden (zoals uren en aantallen). De achterliggende aannames en onderbouwingen die relevant zijn voor de prijsvorming werkt Rijkswaterstaat uit in een uitgangspuntennotitie, welke in de aanbesteding gedeeld en besproken wordt met de inschrijvers en deel gaat uitmaken van het contract.

In de aanbesteding geven inschrijvers voor deze posten bij inschrijving in de indicatieve inschrijfstaat tarieven, eenheidsprijzen (voor bijvoorbeeld onderzoeken) en opslagen voor AKWR op, die gezamenlijk resulteren in een indicatieve inschrijfsom voor fase I. De aangeboden prijzen zijn gebaseerd op de uitgangspuntennotitie. Met het indienen van de indicatieve inschrijfstaat committeert de marktpartij zich aan de indicatieve inschrijfsom.

Aanvullend op dit prijselement wordt aangeraden om één of meerdere mijlpalen vast te leggen ten aanzien van (de afronding van) fase I. De ervaring van experimentprojecten leert dat een combinatie van het prijselement 'voorlopige prijs opdrachtnemer' met heldere mijlpalen partijen in de gelegenheid stelt om grip te houden op zowel de kosten als de voortgang van fase I. Op deze wijze hebben partijen in fase I zoveel mogelijk een gedeeld belang om op een doelmatige wijze met de beschikbare middelen om te gaan en fase I af te ronden zodra dit mogelijk is.



Bepalen van het prijsdeel in de BPKV-criteria

#### 6.5 Voorkomen van wezenlijke wijzigingen in fase I

Een 2-fasen aanpak wordt toegepast bij projecten waarbij het niet goed mogelijk is om het ontwerp, de wijze van uitvoering, de omvang van de risico's en de vaste prijs volledig vast te stellen in de aanbesteding. In een 2-fasen aanpak is fase I bedoeld om deze nader uit te werken. Het is reëel dat gedurende fase I aanleiding ontstaat om op basis van nieuwe inzichten een aantal zaken aan te passen ten opzichte van de uitgangspunten in de aanbesteding. Voor alle contracten, dus ook voor een 2-fasen aanpak, geldt echter dat het doorvoeren van contractwijzigingen niet onbeperkt mogelijk is. Zo dient een overeenkomst in beginsel opnieuw te worden aanbesteed als er sprake is van een wezenlijke wijziging. Daarom moet het projectteam bij de voorbereiding van de aanbesteding vooruitdenken welke aanpassingen zich in fase I mogelijk voor kunnen doen. Indien de mogelijke aanpassingen in beeld zijn, kan worden overwogen op welke wijze hierover in de aanbesteding de benodigde flexibiliteit kan worden gecreëerd binnen de aanbestedingsrechtelijke kaders. Het zal niet mogelijk zijn om alle aanpassingen in fase I te voorzien, maar het is van belang om hier zoveel mogelijk ruimte in het contract voor op te nemen. Door flexibiliteit te

creëren kan worden voorkomen dat een bijstelling in fase I leidt tot een wezenlijke wijziging.

Deze flexibiliteit voor mogelijke aanpassingen kan in de aanbestedingsstukken op drie manieren worden gecreëerd, afhankelijk van de aanpassingen die vooraf worden voorzien:

1. *Uitvraag ruimer formuleren*: Door het functioneler specificeren van specifieke scopeonderdelen kan in fase I een aanvankelijk gekozen oplossing worden aangepast zonder dat dit tot een aanpassing van de specificaties hoeft te leiden en daarmee mogelijk tot een wezenlijke wijziging.
2. *Vastleggen van mogelijke wijzigingen*: Ten aanzien van specifieke onderdelen van de scope die complex of risicovol zijn, kan in de aanbestedingsstukken worden vastgelegd welke onderdelen, eisen, oplossingen of risico's mogelijk kunnen wijzigen of vervallen, indien fase I daar aanleiding toe geeft. Ook dient voor de betreffende onderdelen (op hoofdlijnen) te worden vastgelegd wat de wijzigingsruimte is. De wijzigingsruimte die zo wordt gecreëerd kan worden beschouwd als een zogenaamde herzieningsclausule in het contract;
3. *Ruimte in risico-allocatie*: Voor specifieke risico's kan in de aanbestedingsstukken worden vastgelegd dat de allocatie van deze risico's kan worden aangepast op een vooraf aangegeven wijze, indien de uitkomsten van fase I daar aanleiding toe geven. Zo kan in fase I worden besloten om in plaats van de contractuele voorwaarden het risico voor de marktpartij te maximeren, het risico als Rijkswaterstaat terug te nemen, alsnog een stelpost in het contract op te nemen of in een gezamenlijke risicopot te delen (zie ook [paragraaf 7.7](#) .

Voor elk project zal de vormgeving van de benodigde wijzigingsruimte maatwerk zijn. In alle gevallen zal een balans gezocht moeten worden tussen enerzijds voldoende duidelijkheid en voorspelbaarheid van de scope, risico's en voorwaarden en anderzijds voldoende bewegingsruimte in fase I om wezenlijke wijzigingen te voorkomen.



Flexibiliteit creëren in de aanbestedingsstukken  
voor mogelijke aanpassingen in fase I

## 6.6 Wachtkamerovereenkomst

In de basis is de bedoeling uiteraard dat partijen in fase I het vertrouwen hebben dat hun samenwerking leidt tot het beoogde resultaat aan het einde van fase I. Daarmee is het go/no-go moment in de regel enkel een formaliteit om fase II aan te kunnen vangen, zie ook [hoofdstuk 8](#) . Toch is het verstandig om in de aanbesteding rekening te houden met onwenselijke 'wat-als'-scenario's die zich kunnen voordoen. Hoewel een beëindiging van de overeenkomst in fase I niet wordt voorzien en bij optreden verstreckende gevolgen zou hebben voor alle betrokkenen, kan dit scenario in de aanbesteding niet volledig onbelicht blijven. Om te zorgen dat de onvermijdelijke negatieve effecten van een opdrachtbeëindiging voor het project zo beperkt mogelijk blijven, kan Rijkswaterstaat na afloop van de aanbesteding een wachtkamerovereenkomst sluiten met de inschrijver wiens inschrijving als tweede is beoordeeld. Mocht de situatie zich onverhoopt voordoen, kan Rijkswaterstaat de wachtkamerovereenkomst inroepen en met inschrijver nummer twee opnieuw fase I doorlopen (c.q. fase I afronden) en doorgaan naar fase II. Op deze wijze wordt in dit onwenselijke scenario voorkomen dat opnieuw een aanbesteding moet worden doorlopen, wat zou leiden tot verdere vertraging van het project en hogere tenderkosten voor de markt. De toepassing van een wachtkamerovereenkomst dient in de aanbestedingsdocumenten te worden vermeld.

De houdbaarheid van deze wachtkamerovereenkomst is echter beperkt. In fase I zal het project namelijk in relatief korte tijd grote ontwikkelingen doormaken waardoor het op een bepaald moment in fase I niet meer reëel is terug te kunnen vallen op de partij in de wachtkamer. Afhankelijk van de opgave en doorlooptijd van het project kan een proportionele termijn voor de wachtkamerovereenkomst worden bepaald, eventueel met een optie tot verlenging. Van belang is dat partijen in fase I tijdig een beeld krijgen of de samenwerking leidt tot het beoogde resultaat van fase I en dus een 'go' op het go/no-go moment om door te gaan naar fase II. Dit kan bijvoorbeeld geborgd worden door af te spreken dat een bepaald document vroeg in fase I gereed is, om op basis van die (samenwerk)ervaring naar elkaar uit te spreken dat dit voldoende vertrouwen biedt dat de samenwerking zal leiden tot het beoogde resultaat van fase I en fase II.



(Indien van toepassing) Opnemen wachtkamerovereenkomst in aanbestedingsdossier en bepalen van proportionele termijn

## 7 Fase I

In dit hoofdstuk worden de aspecten van de werkwijze in fase I toegelicht. Deze werkwijze zal op hoofdlijnen volgens een min of meer vast proces verlopen, zoals is weergegeven in onderstaande figuur. Verschillende stappen kunnen, mits goed georganiseerd, (deels) parallel aan elkaar worden doorlopen. Iedere stap in fase I wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht.

Fase 1	
De opgave bepaalt de invulling van de samenwerking in fase I	Paragraaf 7.1
Kennismaking, teambuilding en warme overdracht	Paragraaf 7.2
Aanpak, rolverdeling en samenwerken in fase I	Paragraaf 7.3
Risicoverdeling en een gezamenlijk risicodossier in fase I	Paragraaf 7.4
Onderzoeks- en ontwerpproces in fase I	Paragraaf 7.5
Totstandkoming van de definitieve prijs voor fase II	Paragraaf 7.6
Blijvende onzekerheden aan het eind van fase I	Paragraaf 7.7
Wanneer is het tijd voor het go/no-go moment?	Paragraaf 7.8

*Figuur 27. Leeswijzer hoofdstuk 7 (klik op een paragraaf om daar naartoe te gaan)*

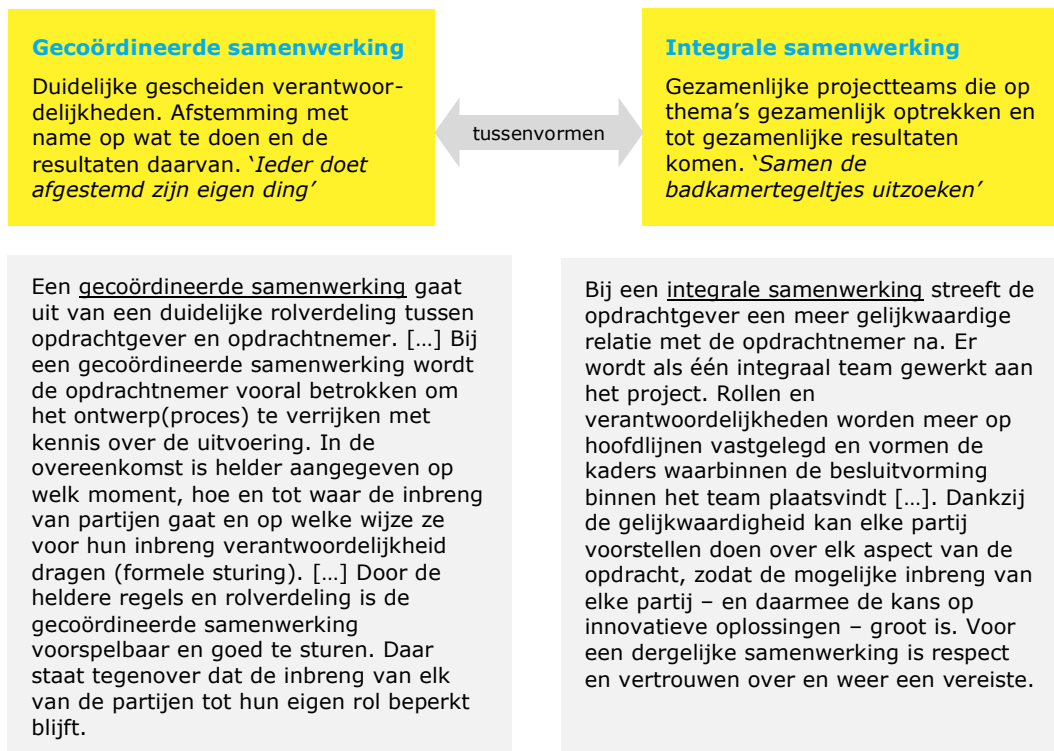
### 7.1 De opgave bepaalt de invulling van de samenwerking in fase I

De doelen van een 2-fasen aanpak vragen, meer nog dan bij reguliere projecten het geval is, om een goede samenwerking tussen partijen in fase I en ook daarna in fase II. Bij de voorbereiding moeten partijen al nadenken over de invulling van die samenwerking en ieders rol daarin. De mate (c.q. intensiteit) van de samenwerking hangt af van de mate waarin de partijen elkaar in fase I nodig hebben.

Een 'gecoördineerde samenwerking' is aan de orde als Rijkswaterstaat en de marktpartij ieder een eigen onderling afgestemde bijdrage leveren aan het geheel. Een 'integrale samenwerking' is aan de orde wanneer er samen en met inbreng van beide partijen (ontwerp)keuzes gemaakt moeten worden. Deze hoofdvormen zijn uitersten, waartussen vele tussenvormen mogelijk zijn. Het kiezen voor de meest geschikte samenwerkingsvorm is maatwerk per project. Uitgangspunt hierbij is dat partijen in fase I zelfstandig doen wat zelfstandig kan en gezamenlijk doen wat gezamenlijk moet. De gedachte hierachter is dat een integrale samenwerking complexer en veeleisender is dan een gecoördineerde samenwerking en dat dit alleen loont indien de complexiteit van het project daar om vraagt. Het is ook goed denkbaar dat de

samenwerking binnen een project per onderdeel van de scope of type onzekerheid kan verschillen: door een meer gecoördineerde samenwerking te kiezen bij minder complexe zaken, en een meer integrale samenwerking te organiseren voor die gevallen die om een intensievere samenwerking vragen.

Onderstaande figuur<sup>17</sup> geeft weer dat er sprake is van een glijdende schaal.



Figuur 28. Gecoördineerde samenwerking versus integrale samenwerking

Het nadenken over de samenwerking en samenwerkingsvorm die past bij de opgave begint al in de voorbereidingsfase. Het projectteam van Rijkswaterstaat moet een visie ontwikkelen op de beoogde vorm van samenwerken, waar de markt op kan aansluiten en ook zelf voorstellen voor kan doen in de aanbesteding (zie [paragraaf 4.1](#)). In die visie wordt uitgewerkt wat er in fase I moet gebeuren, welke rol de partijen daarin willen hebben, welke wijze van samenwerking daarbij past en hoe die kan worden ingericht.

Voorbeeld  
Gecoördineerde  
samenwerking

#### **Project Krib- en Oeververlaging Pannerdensch Kanaal (KOP)**

KOP kent twee gespiegelde teams: een team van opdrachtgever en een team van opdrachtnemer. De samenwerking in de planfase is bewust in drie onderdelen verdeeld: het opdrachtgeversdeel, opdrachtnemersdeel en opdrachtnemers- plus opdrachtgeversdeel (invulling van het samenwerkingsbudget). De bijbehorende taakverdeling en verantwoording met betrekking tot de te behalen resultaten zijn bij aanbesteding vastgelegd. Door samen in ieder geval op de vaste projectdag per week op dezelfde locatie te werken is de onderlinge samenwerking gestimuleerd.

<sup>17</sup> Bron: CROW (2020), Handreiking 'Aanbesteden van twee fasen contracten'

Voorbeeld  
Integrale  
samenwerking

### Project Waardengedreven Onderhoud Uiterwaarden (WOUW)

De opgave is complex: door onder andere de enorme oppervlakte, de dynamiek van het rivierengebied, het versnipperde eigendom en grote aantal stakeholders. Vanaf het prille begin was er daarom geen twijfel over dat een nauwe samenwerking met marktpartijen noodzakelijk is. Rijkswaterstaat levert bijvoorbeeld kennis van omgeving en het gebied en kan als overheid de diverse belangen afwegen, de marktpartijen leveren pragmatisme, uitvoeringskennis en – capaciteit en ervaring met assetmanagement. Er is volop ingezet op het wegnemen van mogelijke belemmeringen in de samenwerking. Het werken als gelijkwaardige partners is daarbij de kern. Niet een team van opdrachtgever dat het team van opdrachtnemer controleert of toetst, maar een team waarin opdrachtgever en opdrachtnemer participeren en gezamenlijk besluiten en problemen oplossen.



#### Vormgeven van de samenwerking in fase I

## 7.2 Kennismaking, teambuilding en warme overdracht

Fase I begint met een opstartfase waarbij het team van de marktpartij definitief gevormd gaat worden. Zoals bij elk project begint fase I met een kennismaking en een project startup, vaak gekoppeld aan activiteiten voor een nadere kennismaking, het bouwen van een team, een warme overdracht en nadere afstemming over de aanpak voor fase I. Hoe deze wordt ingericht is vooral afhankelijk van de beoogde mate en de voorziene duur van de samenwerking: gecoördineerd, integraal of een tussenvorm.

### 7.2.1 Kennismaken

Goed samenwerken begint met elkaar leren kennen. De aard van de beoogde samenwerking bepaalt welke mate van diepgang en welk proces hiervoor noodzakelijk zijn. Het is van belang aan het begin van fase I voldoende tijd te reserveren voor deze opstartfase. In de basis maakt een 2-fasen aanpak ten aanzien van kennismaken en het opstarten gebruik van dezelfde 'instrumenten' als de reguliere projecten. Bij projecten met een 2-fasen aanpak, zeker deze met een intensieve en integrale samenwerking, is de uitwerking en omvang van deze 'instrumenten' echter relevanter.

Hieronder worden enkele instrumenten nader toegelicht. Deze lijst is niet uitputtend en wordt vaak aangevuld door de marktpartij (in de EMVI-BPKV producten).

- **Project Startup (PSU)**  
Op een externe locatie kennismaken met elkaar en de opgave; het samen verrijken van de aanpak. Een combinatie van de harde en zachte kant van samenwerken: op welke manier willen we met elkaar samenwerken? De PSU kan zich ook uiten in de vorm van een week samen op de hei.
- **Meerdere opstartweken**  
Naast de PSU maken de projecten met een 2-fasen aanpak gebruik van meerdere opstartweken die geheel in het teken staan van de kennismaking en overdracht. Zeker in een geïntegreerd team zijn deze weken erg belangrijk om op elkaar ingespeeld te raken en te groeien in rolvastheid.
- **Serious gaming, workshops en trainingen over de 2-fasen aanpak**  
Juist omdat een 2-fasen aanpak nieuw is voor veel betrokkenen in het project, wordt gebruik gemaakt van het aanbod aan serious games, workshops en



trainingen over specifiek fase I van 2-fasen projecten. Dit kan worden verrijkt met werkbezoek(en) aan andere projecten met een 2-fasen aanpak.

Onderdeel van de opstartweken is ook het overdragen van kennis onderling. Rijkswaterstaat werkt al langer aan een project en beschikt in het begin over meer projectkennis dan de marktpartij. Daarbij heeft Rijkswaterstaat bij het opstellen van het aanbestedingsdossier een bepaalde intentie gehad. Om in fase I snel van start te kunnen gaan, is het van belang deze kennis en achterliggende intenties – voor zover dat nog niet gedaan is tijdens de aanbesteding – over te dragen en toe te lichten. Andersom is het ook belangrijk dat de marktpartij de ingediende aanbieding en de achterliggende intenties en gedachten aan Rijkswaterstaat toelicht. Dit heeft als doel dat beide partijen in fase I zo veel mogelijk met gelijke beelden en verwachtingen van start gaan. Dat wat op papier staat moet ook doorleefd worden.

In algemene zin kan worden gesteld dat het vormen van het team, het kennismaken en de overdracht bij 2-fasen projecten echt tijd kosten. De projectteams zijn meerdere weken tot enkele maanden bezig met het compleet maken van de aanpak en het eigen maken van de inhoud en rollen. Door deze periode als zodanig op te nemen in de planning wordt geborgd dat de tijd wordt genomen voor het bouwen aan die veerkrachtige samenwerking. Te snel starten met het onderzoeks- en ontwerpproces maakt dat later alleen maar meer tijd nodig is voor het versterken van onderlinge relaties en daarmee de samenwerking.

De kennismaking kan – al naar gelang de aard en omvang van de samenwerking – plaatsvinden op verschillende interactieniveaus. Naarmate een project groter en complexer is, is het belangrijk om ook kennismakingen en aanhaking te organiseren op managementniveaus van de moederorganisaties. Het is van belang dat het management actief betrokken wordt en blijft, bijvoorbeeld door de inrichting van een gezamenlijke stuurgroep. Ook kennismaking met externe (bestuurlijke) partners kan van belang zijn, afhankelijk van de vraagstukken die bij een project spelen.

Voorbeeld  
Projectopstartfase

### **Project Waardengedreven Onderhoud Uiterwaarden (WOUW)**

Bij WOUW begon het werken als gelijkwaardige partners al in de aanbesteding. Dat kreeg bijvoorbeeld vorm in de 'projectopstartfase'. Voordat de overeenkomst gesloten werd, is met de perceelteams (het contract telt 3 percelen) de samenwerking 'beproefd'. Dit was nadrukkelijk geen hoepeltje waar een inschrijver doorheen moest springen, maar een fase waarin Rijkswaterstaat en de marktpartijen de samenwerking gingen ervaren. Daarna moesten zij en de gezamenlijke stuurgroep zich expliciet uitspreken of zij het met elkaar zagen zitten. Dit creëert commitment aan de samenwerking bij zowel de perceelteams als de stuurgroepen. De op te stellen documenten tijdens de projectopstartfase (financiële uitgangspunten, projectmanagementplan, jaarplan) waren een middel om de samenwerking te beproeven en geen doel op zich. Hetgeen er na de projectopstartfase lag, was een mooi startpunt om echt te gaan samenwerken.

Voorbeeld

Gezamenlijke start

**Project A12 IJsselbruggen**

Om elkaar, elkaars organisaties en het project echt beter te leren kennen, hebben partijen bij de A12 IJsselbruggen zich een week teruggetrokken op de hei. Samen en met één doel voor ogen: het project en het projectteam een goede start geven. In deze week hebben beide partijen hard gewerkt aan het fundament van hun samenwerking en het eerste beeld hoe ze samen het project tot een succes zouden gaan maken. Daarnaast hebben de Rijkswaterstaat collega's de nieuwe project-collega's verwelkomd en leerden personen elkaar kennen waarmee ze een samenwerking van vele jaren aan gingen. Om elkaar goed op koers te houden komen beide partijen ieder kwartaal kort terug op het plekje op de hei om de samenwerking te blijven verbeteren en steeds maar weer te richten op hoe zij het project tot een succes kunnen maken. Daarbij leren partijen ook elke keer weer wat over de ander én zichzelf.

**7.2.2***Begrijpen van elkaars culturen en belangen*

Onderdeel van het kennismaken is niet alleen het leren kennen van elkaar, maar ook elkaars moederorganisaties en bijbehorende organisatiecultuur. Op deze manier kunnen de teams van Rijkswaterstaat en de marktpartij gedurende fase I een veerkrachtige en stabiele samenwerkingsrelatie opbouwen. Dit vraagt van teams om te investeren in teamontwikkeling en hier gedurende het project aandacht voor te houden. Dit kan onder begeleiding van een coach. Resultaat van het investeren in de teamontwikkeling is dat de projectteamleden al snel elkaars drijfveren, persoonlijkheidskenmerken en voorkeursgedrag kennen (bijvoorbeeld door Management Drives profielen te maken).

Aanvullend daarop is het noodzakelijk om elkaar vooraf expliciet mee te nemen in de belangen en verantwoordelijkheden die je hebt. Daarmee verras je elkaar niet, en is jouw gedrag voor de ander gemakkelijker te begrijpen. Het kennen en begrijpen van elkaars belangen is belangrijk, omdat het teamleden beter in staat stelt om met elkaar mee te denken in de samenwerking. Het kennen van elkaars belangen betekent niet dat deze ieder moment zichtbaar zijn. Zo zijn er meerdere voorbeelden van een succesvolle integrale samenwerking waarbij men niet snel ziet van welke organisatie een collega afkomstig is. Op de achtergrond blijven de verschillende belangen en verantwoordelijkheden echter wel altijd aanwezig.

Het kennen en begrijpen van elkaars belangen is verder ook geen statisch gegeven. Belangen ontwikkelen en veranderen naarmate een project vordert. Partijen moeten elkaar hierover blijven informeren en elkaar hierop blijven bevragen. Er zijn instrumenten die hieraan bij kunnen dragen (zie ook [paragraaf 7.2.1](#) en [paragraaf 7.3.4](#)). Eén ervan is het op vaste momenten voeren van intern overleg tussen de managementteams van Rijkswaterstaat en de marktpartij over ontwikkelingen en belangen die een rol spelen in het project (los van de formele contractbesprekingen). Hiermee ontstaat ruimte om belangrijke issues op tafel te laten komen buiten een contractuele context.



Tijd nemen voor het opstarten van de teams, kennismaking, leren begrijpen van elkaars belangen en teamontwikkeling

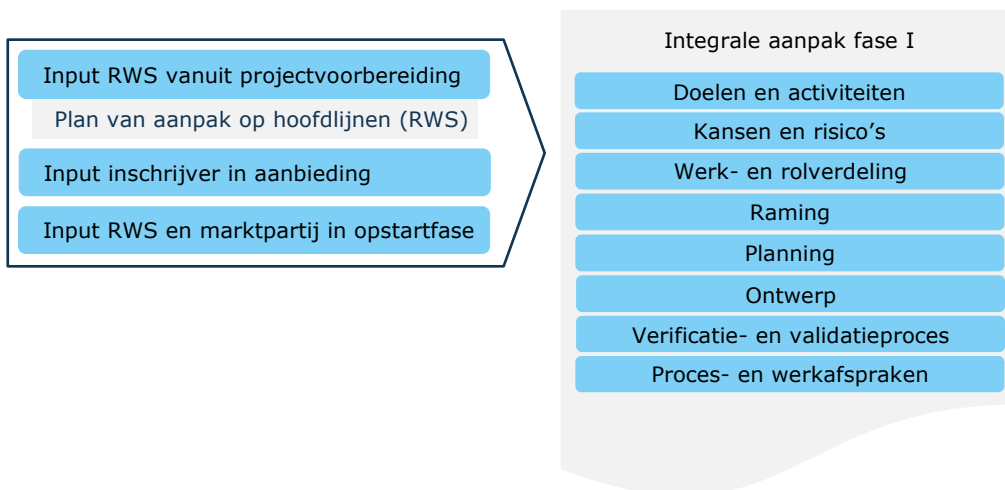
**7.3****Aanpak, rolverdeling en samenwerking in fase I**

In vervolg op de warme overdracht – of wellicht als sluitstuk daarvan – moeten definitieve afspraken gemaakt worden over wat in fase I gaat gebeuren, waar partijen

elkaar nodig hebben en het doel waar naartoe wordt gewerkt. Dit moet resulteren in een concreet uitgewerkte gezamenlijke aanpak voor fase I, met een doel, planning, raming (op basis van de in de aanbesteding overeengekomen prijsafspraken voor fase I, zie [paragraaf 6.4.2](#) [\[4\]](#)), werkverdeling en praktische werk- en procesafspraken.

### 7.3.1 Een gezamenlijke aanpak

Afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm kan het plan van aanpak voor fase I door de marktpartij en Rijkswaterstaat gezamenlijk worden opgesteld en vastgesteld. Het is belangrijk dat er een integraal plan van aanpak ontstaat, waarbij het plan van aanpak op hoofdlijnen (dat Rijkswaterstaat in de voorbereidingsfase heeft opgesteld) en het plan van aanpak dat de marktpartij heeft ingediend als onderdeel van de aanbidding samenkomen. Dit integrale plan van aanpak geeft de gezamenlijke activiteiten, doelstellingen en werkwijze van fase I weer. Het is bovendien belangrijk dat vastgesteld wordt welke rol de teams in fase I hebben, op welke wijze de teams bij welke producten betrokken zijn en wat ieders taken en verantwoordelijkheden zijn.



Figuur 29. Input voor de integrale aanpak van fase I

In de aanpak kan ook een aantal praktische werkafspraken worden opgenomen:

- waar en wanneer gaan partijen fysiek samenwerken?;
- welke digitale systemen gaan partijen gebruiken?;
- de wijze van besluitvorming, escalatie en rapportage.

Ook moeten partijen in fase I de voortgang en het kostenverloop goed monitoren om grip te houden op de planning en kosten van fase I en om gezamenlijk weloverwogen te kunnen beslissen over aanvullende onderzoeken of andere aanvullende inspanningen. Denk aan urenregistratie van de in te zetten medewerkers, kosten van onderzoeken, voortgangsrapportages en tussentijdse ontwerpproducten.

### 7.3.2 Een duidelijke rolverdeling

Uiteindelijk moet bovenstaande afstemming resulteren in een expliciete beschrijving van de rol- en werkverdeling tussen partijen en hoe de aansturing en besluitvorming gaat plaatsvinden. Dit draagt bij aan duidelijke en gedragen verhoudingen en verwachtingen over en weer en daarmee ook aan de samenwerking. Het biedt houvast in fase I waar de rollen en afspraken voor veel betrokkenen nieuw zijn.

Het uitgangspunt voor de rolverdeling is dat Rijkswaterstaat en de marktpartij gezamenlijk (op projectmanagementniveau) de aansturing van de activiteiten in fase I oppakken: samen aan het stuur. Het uitgangspunt bij de daadwerkelijke uitvoering

van werkzaamheden in fase I is dat partijen in fase I zelfstandig doen wat kan en gezamenlijk wat moet. Besluitvorming vindt zo veel mogelijk gezamenlijk plaats, waarbij technisch complexe onderwerpen voor een advies aan de TAR kunnen worden voorgelegd. Ook dienen heldere escalatielijnen afgesproken te worden.

Specifieke aandacht is van belang voor het betrekken van onderopdrachtnemers en/of leveranciers. Tijdens fase I dienen de belangrijkste onderopdrachtnemers en/of leveranciers te worden geselecteerd (behalve de onderopdrachtnemers en leveranciers die al in de aanbestedingsfase zijn geselecteerd) die bepalend zijn voor de ontwerpen die in fase I moeten worden uitgewerkt. Het gaat daarbij om onderopdrachtnemers die belangrijke informatie leveren voor het ontwerp en de prijsvorming. Rijkswaterstaat en de marktpartij dienen gezamenlijk te bepalen hoe zij de onderopdrachtnemers willen selecteren en hoe het ontwerpproces al dan niet gezamenlijk met de onderopdrachtnemers plaatsvindt. Daarbij is het van belang dat de kenmerken van een 2-fasen aanpak doorwerken in de keten richting de onderopdrachtnemers. Dit houdt bijvoorbeeld in dat risico's gezamenlijk worden aangepakt en niet worden doorgeschoven naar onderopdrachtnemers.

Het is van belang dat Rijkswaterstaat een heldere keuze maakt over zijn rol in het ontwerpproces in fase I, die aansluit bij de contractuele afspraken. Is zij (deels) mede-ontwerper of alleen mededenker aan de voorkant en toetsers aan de achterkant? De rolverdeling in fase I moet aan het einde van de opstartfase in fase I, in het integrale plan van aanpak, vaststaan om vertroebeling van verantwoordelijkheden te vermijden.

Bij een 2-fasen aanpak past dat gezamenlijk wordt afgesproken hoe - vanuit een gezamenlijk belang - zowel de voortgang, het kostenverloop als de kwaliteit van producten gedurende fase I worden beheerst, hoe daarover wordt gerapporteerd en wie welke rol daarbij heeft.

Deze gezamenlijke aanpak maakt dat Rijkswaterstaat in de hoedanigheid als opdrachtgever vooraf moet nadenken (en in het contract uitwerken) hoe in fase I op een passende wijze invulling kan worden gegeven aan contractbeheersing. Denk aan het kunnen inzien en beoordelen van urenbesteding, kosten van onderzoeken, voortgangsrapportages, tussentijdse producten als ontwerpen, ramingen en plannings. In het contract kunnen hiervoor minimumeisen worden opgenomen en kan voorgeschreven worden dat hierover kort na de start in fase I aanvullende afspraken moeten worden gemaakt die worden vastgelegd in de integrale aanpak. Instrumenten als toetsing, acceptatie en het uitvoeren van SCB dienen door Rijkswaterstaat vooral te worden gebruikt ter bevestiging dat de producten uit fase I – die onder gezamenlijke aansturing en in samenwerking tot stand zijn gebracht – voldoen aan de gestelde eisen. Bij een intensieve samenwerking is 'interactie' veelal een passend instrument voor het uitvoeren van SCB.

### 7.3.3 Technische Adviesraad (TAR) in fase I

In [paragraaf 4.3](#) staat toegelicht onder welke omstandigheden projecten wordt geadviseerd in de voorbereidingsfase een Technische Adviesraad (TAR) in te richten. Ook staat in [paragraaf 4.3](#) toegelicht dat de TAR bestaat uit (technisch) deskundigen die op afstand staan van het project en het projectteam adviseren over (technische) vraagstukken. Projecten die in de voorbereidingsfase (en aanbestedingsfase) een TAR hebben ingericht, wordt aanbevolen om de inzet van de TAR te continueren in fase I. Advies van experts kan immers gedurende fase I sterk bijdragen aan de samenwerking en het onderlinge vertrouwen, ook in een situatie dat partijen er inhoudelijk gezamenlijk lastig uitkomen. Bij aanvang van fase I wordt de TAR gevormd tot een gezamenlijke adviesraad van Rijkswaterstaat en de marktpartij, bestaande uit deskundigen die op afstand staan van het project. De aard van het

project is bepalend welke expertises in de TAR vertegenwoordigd moeten zijn. De TAR dient als expertpanel dat door het projectteam wordt meegenomen in de (ontwerp)afwegingen in fase I, zodat deze desgevraagd snel kan adviseren indien een vraagstuk wordt voorgelegd. Bijvoorbeeld indien het project zelf niet uit een vraagstuk komt of in geval van (inhoudelijke) discussie tussen partijen.

In fase I zijn de technische managers van Rijkswaterstaat en de marktpartij het gezamenlijke aanspreekpunt voor de TAR. Net als in de voorbereidingsfase heeft de TAR in fase I alleen een adviserende rol. Om de gezamenlijkheid van de TAR te benadrukken dienen beide partijen het eens te zijn over de deelnemers in de TAR en worden de kosten van de TAR door beide partijen gedragen. Om de TAR in fase I goed te laten functioneren is het relevant dat binnen de TAR sprake is van een goede samenwerking en onderling vertrouwen tussen de deskundigen. In de omzetting naar de nieuwe samenstelling bij aanvang van fase I dient daarom aandacht uit te gaan naar deze samenwerking. De zittende deskundigen dienen de nieuwe leden op de hoogte te brengen over vraagstukken uit het verleden.

#### 7.3.4 *Reflecteren op samenwerken*

Een goede samenwerking en onderling vertrouwen tussen de betrokkenen in fase I is in de volle breedte van het project relevant. Deze samenwerking is geen doel op zich maar is een cruciaal middel om de projectdoelstellingen van fase I te behalen. Het draagt simpelweg bij aan een goed verloop van het ontwerp- en onderzoeksproces.

In [paragraaf 7.2](#) is een aantal 'instrumenten' beschreven die in een 2-fasen aanpak ingezet kunnen worden om de samenwerking in fase I vorm te geven. Aanvullend is het bij projecten met een 2-fasen aanpak van belang om periodiek met elkaar te reflecteren hoe deze instrumenten uitwerken en hoe de samenwerking wordt ervaren. Voor veel betrokkenen zijn de rollen en afspraken in fase I immers nieuw. Het onderlinge gesprek voeren over houding en gedrag, over rolvastheid en projectcultuur is waardevol om fase I succesvol te kunnen doorlopen.

Structurele reflectie-overleggen, project follow-ups (PFU's), benen op tafel-sessies (BOT's) en/of periodieke evaluaties van de samenwerking geven het projectteam de ruimte om uit te zoomen uit de waan van de dag. Aanvullend kunnen ook samenwerkings-KPI's of samenwerkingswaarden worden bepaald, waar gedurende het project op wordt gemonitord en bijgestuurd. Als een KPI laag scoort vindt er interventie plaats en/of is hiervoor specifieke aandacht in overleggen.

Het gesprek over 'samenwerking' moet daarbij nadrukkelijk niet (alleen) gaan over 'de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en de marktpartij'. De aandacht dient ook uit te gaan naar de relaties tussen alle betrokkenen in fase I. Dit kan ook gaan om collega's van dezelfde moederorganisatie, of de samenwerking met een stuurgroep of directielid.

Een samenwerkingscoach kan helpen bij de reflectie op de samenwerking. Veel projecten met een 2-fasen aanpak hebben deze coach gezamenlijk geselecteerd. Een coach is onafhankelijk, geeft gevraagd en ongevraagd advies en sluit aan bij belangrijke sessies om zo feedback te kunnen geven. Op deze wijze helpt de samenwerkingscoach bij het structureel op de agenda houden van samenwerking.

#### 7.3.5 *Regeling voor escalatie*

Door de veelal intensievere samenwerking in de projecten met een 2-fasen aanpak is het belangrijk om helder te zijn over de mogelijkheden voor escalatie. Ook bij een goede samenwerking kunnen verschillen van inzicht ontstaan die de betrokken individuen niet kunnen oplossen. Bijvoorbeeld over de technische inhoud, risico's en/of

de (deel)ramingen voor fase II. Daarom is het goed om vooraf afspraken te maken over escalatie, vastgelegd in een escalatieregeling als onderdeel van het contract. Deze regeling kunnen partijen gezamenlijk verder uitwerken in het plan van aanpak aan het begin van fase I.

De escalatieladder kan er als volgt uitzien:

1. Escalatie naar de betrokken IPM-rolhouders van beide partijen, aangevuld met deskundige adviseurs van beide partijen, de gezamenlijke TAR als het om inhoudelijke discussiepunten gaat of een kostentafel ([zie paragraaf 7.6](#)) als het bijvoorbeeld om (deel)ramingen gaat;
2. Bespreking tussen de projectmanagers van Rijkswaterstaat en de marktpartij;
3. Inzet van een hogere managementlaag/directeurenniveau van beide partijen (eventueel gezamenlijk in een stuurgroep);
4. Uiteindelijk onafhankelijk bindend deskundigenadvies.



Komen tot een gezamenlijke aanpak voor fase I

## 7.4

### Risicoverdeling en een gezamenlijk risicodossier in fase I

Een goede samenwerking tussen beide partijen is cruciaal om het gezamenlijke onderzoeks- en ontwerpproces in fase I goed te doorlopen. In deze samenwerking zijn beide partijen erbij gebaat om te kunnen werken op basis van heldere afspraken over de wijze waarop risico's onderling zijn belegd. Deze verdeling volgt uit de contractvorm die wordt gehanteerd. Het gezamenlijk werken aan producten in fase I en het reduceren van risico's betekent niet dat daarmee de verdeling van risico's wijzigt. Deze verdeling kan alleen wijzigen als dat expliciet met elkaar wordt overeengekomen ([zie paragraaf 7.7](#)).

Ongeacht de risicoverdeling is het open gesprek voeren over de omvang en beheersing van risico's in een 2-fasen aanpak in het bijzonder van belang. Het beheersen van risico's in fase I is immers vaak een aanleiding om een 2-fasen aanpak te hanteren. De meerwaarde van een 2-fasen aanpak zit er in dat de risico's in fase I gezamenlijk worden doorleefd en beheerst. Het werken vanuit een gezamenlijk risicodossier draagt hier in belangrijke mate aan bij.

Om te komen tot een gezamenlijk risicodossier bij een 2-fasen aanpak inventariseert Rijkswaterstaat vooraf wat de grootste risico's zijn voor het project en welke daarvan in fase I moeten worden beheerst. Dit kunnen zowel risico's voor Rijkswaterstaat als de markt zijn. In de aanbesteding publiceert Rijkswaterstaat de uitgangspuntennotitie waarin deze grootste risico's staan opgenomen. De inschrijvers (c.q. de gekozen marktpartij) kunnen hier in de aanbesteding en daarna nieuwe, risico's aan toevoegen die in fase I beheerst moeten worden. Zo ontstaat een aanzet voor een gezamenlijk risicodossier dat als vertrekpunt dient bij aanvang van fase I.

Bij een 2-fasen aanpak moet de afspraak gemaakt worden dat partijen in fase I naast het gezamenlijke risicodossier geen andere risicodossiers hanteren als schaduwdocumenten. Dat betekent dat goede afspraken gemaakt moeten worden over wie het gezamenlijke dossier bijhoudt en hoe dat gebeurt. Op deze wijze draagt het gezamenlijke risicodossier bij aan de transparantie tussen partijen en de open communicatie over risico's en de beheersing daarvan, oftewel: over en weer weten wat er speelt.

Het gezamenlijke risicodossier in fase I biedt de mogelijkheid om anders met risicobeheersing om te gaan in vergelijking met reguliere projecten. Het maakt het risicoprofiel en de te nemen beheersmaatregelen bespreekbaar. In de opzet van het gezamenlijke risicodossier bepalen partijen in fase I samen de kwantificering van kans van optreden, de mogelijke gevolgen, de te nemen beheersmaatregelen (inclusief afweging van effectiviteit versus kosten van de maatregel) en door wie de beheersmaatregel het beste uitgevoerd kan worden.

Het gezamenlijke risicodossier wordt later in fase I ook gebruikt voor het vaststellen van (de post onvoorzien in) de definitieve prijs voor fase II.

Voorbeeld  
Gezamenlijk  
risicomanagement

### Project A12 IJsselbruggen

Juist met de blik vanuit de verschillende organisaties, opdrachtgever en opdrachtnemer, kun je een goed beeld krijgen van de risico's van een project. Daarom wordt bij de renovatie van de A12 IJsselbruggen het risicomanagement door opdrachtgever en opdrachtnemer samen ingevuld. Het identificeren, kwantificeren en beheersen van risico's doen partijen samen. Ook de allocatie hebben partijen samen gedaan en uitgebreid vastgelegd. Alleen dan begrijpt iedereen waarom een partij voor een risico aan de lat staat en kun je samen vaststellen of die partij het restrisico kan dragen. Door goed op de hoogte te zijn van elkaars risico's kunnen partijen elkaar ook veel makkelijker helpen bij het beheersen van risico's. Dit draagt bij aan het projectsucces.

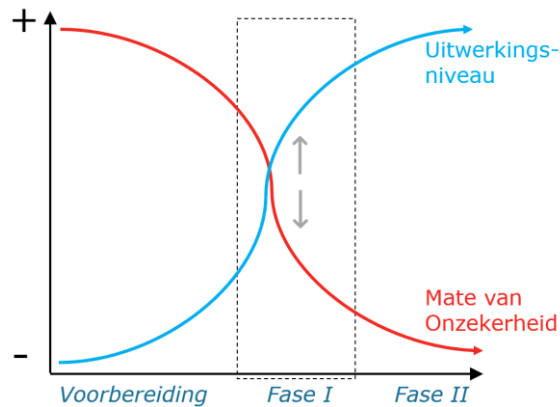


Opstellen van een gezamenlijk risicodossier

## 7.5 Onderzoeks- en ontwerpproces in fase I

De kern van het werk in fase I is het onderzoeks- en ontwerpproces dat partijen gezamenlijk in fase I doorlopen. Dit is een cyclisch en iteratief proces waarin stapsgewijs het ontwerp nader wordt uitgewerkt. Activiteiten die daarvoor worden verricht zijn het uitvoeren of inkopen van onderzoeken, het interpreteren van de resultaten en het uitwerken van het ontwerp. In dit proces brengen beide partijen deskundigheid in en worden de activiteiten in onderlinge afstemming ingevuld. Het kan tevens nodig zijn om uitwerkingen van het ontwerp te toetsen bij klanten en/of stakeholders om de invulling van hun klanteisen te bespreken. Afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm kunnen activiteiten worden verdeeld in lijn met ieders expertise, rollen en verantwoordelijkheden of werken partijen zaken gezamenlijk uit.

Gedurende fase I wordt het ontwerp in een aantal opeenvolgende ontwerpslagen steeds verder in detail uitgewerkt. Daarbij dienen kansen waar mogelijk te worden benut en worden de risico's in de ontwerpcyclus steeds beter beheerd. Dit verband is schematisch weergegeven in figuur 30.

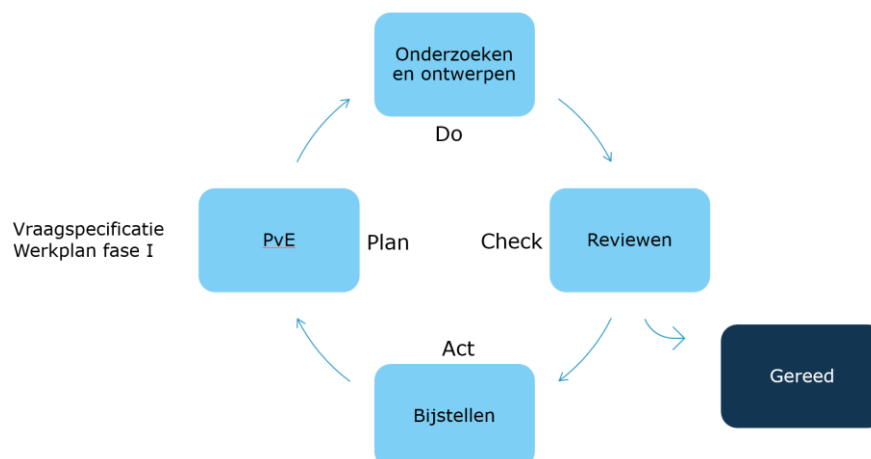


Figuur 30. Afname van onzekerheid en toename van uitwerkingsniveau

Het onderzoeks- en ontwerpproces wordt zoveel mogelijk op een gestructureerde en cyclische wijze doorlopen waarbij per ontwerpslag op basis van een heldere planning inclusief mijlpalen gezamenlijk de volgende stappen worden gevolgd:

- **Plan:** Inventariseren van de te onderzoeken onderwerpen en te ontwerpen onderdelen. De eisen, wensen, randvoorwaarden, aannames en uitgangspunten volgen uit het contract en de aanpak voor fase I en worden gezamenlijk doorgrond. Het is van belang dat helder is welke eisen in welke ontwerpcyclus worden meegenomen;
- **Do:** De afgesproken onderzoeken en ontwerpwerkzaamheden worden uitgevoerd. Met de resultaten van de ontwerpslag worden tevens de ontwerputgangspunten vastgesteld en wordt een actualisatie gemaakt van de raming, de planning en het gezamenlijke risicodossier;
- **Check:** Beoordelen in welke mate kansen zijn benut en de risico's beheerst zijn, en middels verificatie en validatie toetsen of de ontwerputwerking invulling geeft aan de eisen, inclusief toetsen bij de stakeholders of hun klanteisen zijn ingevuld. Als dit in voldoende mate is, dan is het ontwerp voldoende gereed voor fase II. Zo niet dan volgt een volgende ontwerpslag in fase I;
- **Act:** Indien een ontwerpslag niet leidt tot een haalbare en maakbare oplossing, er nog te veel onzekerheden zijn of klanteisen niet goed worden ingevuld, zal het ontwerp – eventueel met aanvullende onderzoeken – verder uitgewerkt moeten worden in een volgende ontwerpslag.

Schematisch is dit weergegeven in figuur 31.

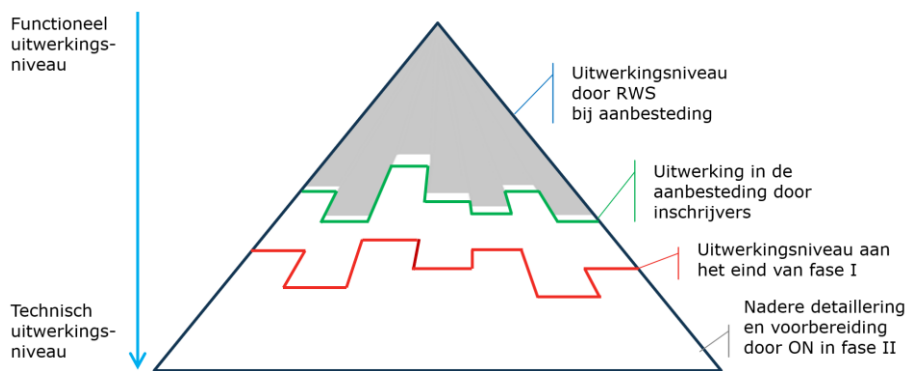


Figuur 31. Cyclische werkwijze in fase I



In het onderzoeks- en ontwerpproces bespreken partijen de mate waarin zaken nader onderzocht en ontworpen moeten worden. Ook in fase I moet bij de ontwerpuitwerking aandacht uitgaan naar de invulling van de beleidsdoelstellingen en -ambities van Rijkswaterstaat. Zo heeft Rijkswaterstaat de ambitie om klimaatneutraal en circulair te werken in 2030. Bij een 2-fasen aanpak wordt bij iedere ontwerpstep aandacht gevraagd voor de MKI en de meest gunstige uitkomst daarvan. De partijen spannen zich in om de duurzaamheidsambities zoveel mogelijk in het ontwerpproces tot hun recht te laten komen<sup>18</sup>.

Net als in de voorbereidingsfase (zie [paragraaf 4.2](#)) zal ook het uitwerkingsniveau aan het eind van fase I een 'zaagtand' zijn wat betreft de mate van detaillering, zie figuur 32. Onderwerpen die complexer en/of risicovoller zijn worden verder uitgewerkt om de gewenste zekerheid te krijgen. Doel is dat aan het eind van fase I de uitwerking zodanig is dat de opdracht voor fase II van een vaste prijs kan worden voorzien.



Figuur 32. De zaagtand aan het einde van fase I



Uitwerken van het ontwerp en het doen van onderzoeken

## 7.6 Totstandkoming van de definitieve prijs voor fase II


Fase I wordt door partijen benut om in een zo beheerst mogelijk proces toe te werken naar de definitieve prijs waarvoor de marktpartij de scope in fase II uitvoert. Het vertrekpunt voor dit proces zijn de prijsdocumenten die in de aanbesteding tot stand zijn gekomen: de in de indicatieve inschrijfstaat opgenomen prijzen en tarieven (afhankelijk van het gehanteerde prijselement), de uitgangspuntennotitie en het financieel plan (zie ook [paragraaf 6.3](#) en [paragraaf 6.4](#)).

In [paragraaf 7.5](#) staat toegelicht dat de partijen in fase I ontwerpplannen maken om het ontwerp steeds verder uit te werken. Ook worden onderzoeken gedaan om de risico's zoveel mogelijk te beheersen en kansen te benutten. Deze en andere activiteiten kunnen in fase I tot nieuwe inzichten leiden. Indien in de aanbesteding het prijselement 'voorlopige prijs opdrachtnemer' of 'voorlopige prijs opdrachtgever' is toegepast dan kunnen nieuwe inzichten leiden tot een wijziging van een of meerdere uitgangspunten in de uitgangspuntennotitie. Een wijziging van de uitgangspunten in fase I kan aanleiding geven om de voorlopige prijs aan te passen.

Om aanpassing van de voorlopige prijs in fase I beheerst te laten verlopen hanteren partijen een vooraf gedefinieerd proces voor prijsaanpassing: het zogenaamde prijsaanpassingsmechanisme. Het prijsaanpassingsmechanisme wordt in het contract


<sup>18</sup> Voor een verdere toelichting wordt er verwezen naar de per 2023 vast te stellen routekaarten per transitiepad.

vastgelegd. Een belangrijk aspect van dit mechanisme is dat de 'voorlopige' prijzen in de indicatieve inschrijfstaat in fase I vaststaan zolang de uitgangspunten in de uitgangspuntennotitie ongewijzigd blijven.

Aandachtspunt is dat wijzigingen in de uitgangspunten alleen kunnen worden doorgevoerd binnen de wijzigingsruimte die daarvoor in de aanbesteding gecreëerd is (om een wezenlijke wijziging te voorkomen) (zie [paragraaf 6.5](#) .

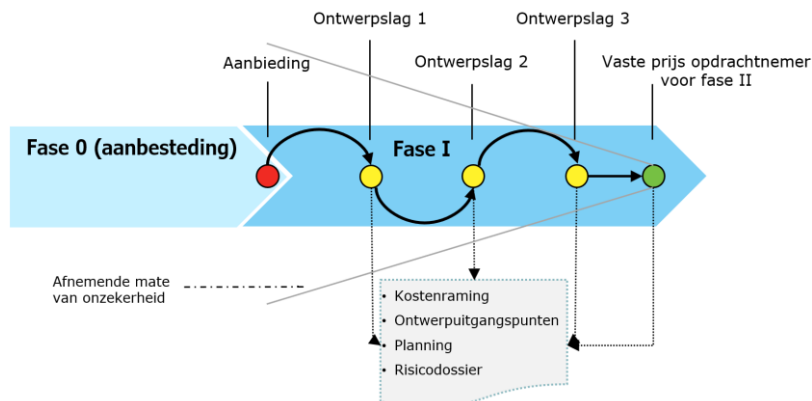
Wijzigen bepaalde uitgangspunten in fase I dan gaan beide partijen met elkaar in gesprek om te bepalen of de wijzigende uitgangspunten invloed hebben op de voorlopige prijs. Indien dit het geval is en partijen hier overeenstemming over bereiken, wordt de aanpassing van hoeveelheden, eenheidsprijzen, tarieven en/of opslagen doorgevoerd in de raming en onderbouwd op basis van de wijziging in de achterliggende uitgangspunten.

Om te bepalen welke aanpassing van de prijs passend en marktconform is, wordt gebruik gemaakt van het prijsaanpassingsmechanisme, de prijsdocumenten uit de aanbesteding en de uitgangspuntennotitie. Indien de hybride aanpak wordt gehanteerd kan – aanvullend op de indicatieve inschrijfstaat en de uitgangspuntennotitie – ook de informatie uit de vaste prijsaanbieding van de marktpartij worden gebruikt in de gesprekken over prijsaanpassing. Ook dragen de maatregelen die de marktpartij in de aanbesteding in het financieel plan heeft aangeboden bij aan een beheerst proces voor prijsaanpassing in fase I en de borging dat de prijzen realistisch, transparant, marktconform en goed onderbouwd zijn.

Door het prijsaanpassingsmechanisme te hanteren wordt het gesprek over aanpassing van de prijs zuiver gevoerd en kunnen lastige prijsdiscussies tussen partijen zoveel mogelijk worden voorkomen. Het is echter denkbaar dat partijen in specifieke situaties geen overeenstemming bereiken over aanpassing van de prijs. In dergelijke gevallen zijn goede ervaringen opgedaan met het inrichten van een kostentafel, waar naast de kostendeskundigen en andere vertegenwoordigers van beide partijen ook een onafhankelijke kostendeskundige deelneemt. Indien ook in de kostentafel geen overeenstemming kan worden bereikt over prijsaanpassing dan wordt de escalatieladder gevolgd om te komen tot een passende afspraak ([paragraaf 7.3.5](#) .

Door het prijsaanpassingsmechanisme te hanteren werken partijen gedurende fase I aan een nadere uitwerking en betere onderbouwing van de prijs. Gaandeweg fase I zal het ook mogelijk zijn om een (voorlopige) prijs uit te werken voor de eventuele onderdelen van de scope waarin in de aanbesteding nog te grote onzekerheden zaten om te beprizen. Zo ontstaat gaandeweg een steeds vollediger en robuuster beeld van de prijs voor fase II. Aan het eind van fase I is voldoende informatie beschikbaar om gezamenlijk te komen tot een definitieve prijs waarvoor de marktpartij het werk in fase II realiseert. Onderdeel van deze definitieve prijs vormt ook de risico-opslag die gebaseerd is op de omvang van het opdrachtnemersdeel van het gezamenlijke risicodossier aan het einde van fase I.

Het proces om te komen tot de definitieve prijs dient zodanig te worden ingericht dat partijen elkaar bij het go/no-go moment niet verrassen met de uitkomsten van het proces. Om dergelijke verrassingen te voorkomen, worden gedurende fase I verschillende ijkmomenten (c.q. baselines) ingebouwd die zijn gekoppeld aan de verschillende ontwerpfasen. Aan het einde van iedere ontwerpfasen wordt een tussenstand opgemaakt van de raming in samenhang met het ontwerp, de (tussentijdse) planning en het risicoprofiel. Dit proces is schematisch weergegeven in figuur 33.



Figuur 33. Proces totstandkoming definitieve prijs fase II in fase I



Op een beheerste wijze komen tot een definitieve prijs voor fase II

## 7.7

### Blijvende onzekerheden aan het eind van fase I

Wanneer partijen toewerken naar het einde van fase I zullen de kansen en risico's in de regel dusdanig beheerst moeten zijn dat over de resterende onzekerheid een prijs kan worden afgegeven en dat de resterende risico's voor fase II langs de verantwoordelijkheden in het contract kunnen worden verdeeld over de partijen. Dit is echter niet altijd mogelijk. Het kan voorkomen dat er – ondanks de gezamenlijke inspanningen van partijen in fase I – aan het einde van fase I risico's overblijven die te groot zijn om op basis van de contractuele afspraken te verdelen, of om hiervoor een vaste prijs vast te stellen. Denk hierbij aan bepaalde grote uitvoeringsrisico's. Indien het om uitzonderingen gaat, hoeven deze risico's het afsluiten van fase I niet in de weg te staan. Partijen kunnen hiervoor een maatwerkoplossing overeenkomen.


Categorieën van risico's waar het om kan gaan zijn:

- Risico's die zowel in de sfeer van Rijkswaterstaat en de marktpartij liggen en waarvan niet goed is vast te stellen wat de oorzaak is;
- Risico's die in fase II conform het contract voor de marktpartij zijn en waarvan de kans van optreden gedurende fase I is verkleind, maar waarvan de gevolgen dermate groot zijn dat een marktpartij die redelijkerwijs niet kan dragen;
- Risico's waarvan Rijkswaterstaat niet vooraf een (hoge) risicoreservering wil opnemen en bij voorkeur de daadwerkelijke gevolgkosten draagt indien het risico optreedt.

In dergelijke gevallen kunnen aan het einde van fase I afwijkende afspraken worden gemaakt en contractueel worden vastgelegd. Dit kan bijvoorbeeld door<sup>19</sup>:

- De risicoverdeling in stand te laten, maar het risico voor de marktpartij te maximaliseren;
- Kosten van gevolgen van optredende risico's geheel of gedeeltelijk te dekken uit een gezamenlijke risicopot;
- De allocatie van bepaalde risico's aan te passen;
- Als Rijkswaterstaat een risico terug te nemen;
- Het gebruik van aannames. Indien de aannames niet juist blijkt is het risico voor Rijkswaterstaat;
- Het gebruik van stelposten.

<sup>19</sup> Vanwege de mogelijke financiële en contractuele consequenties van de genoemde afwijkende afspraken dienen de reguliere procedures en mandaatregeling van Rijkswaterstaat in acht te worden genomen.

Bij het maken van afwijkende afspraken vormt het voorkomen van een wezenlijke wijziging een aandachtspunt. Hiervoor dient in de aanbesteding voldoende wijzigingsruimte te zijn gecreëerd. Zie hiervoor [paragraaf 6.5](#). 




(Indien van toepassing) Overeenkomen van een maatwerkoplossing voor de restrisico's einde fase I


## 7.8 Wanneer is het tijd voor het go/no-go moment?


Het doel van fase I is om – door het gezamenlijke onderzoeks- en ontwerpproces – risico's zoveel mogelijk te reduceren en kansen te benutten, zodat aan het einde van fase I een definitieve prijs kan worden vastgesteld waarvoor de marktpartij het project in fase II uitvoert.

Het doel van fase I is nadrukkelijk niet om alle risico's tot een minimum te reduceren. Dan zou fase I onnodig lang duren en van beide partijen onevenredig veel inspanning vragen. Het is van belang dat fase I op een zeker moment wordt beëindigd. Partijen moeten daarom vooraf goede afspraken maken over wat uitgewerkt en onderzocht moet zijn om fase I af te kunnen ronden. Vervolgens is het aan partijen deze afspraken zo goed mogelijk na te leven door op een bepaald moment te constateren dat er voldoende is uitgewerkt en het doel van fase I is bereikt.


Belangrijke graadmeters om te beoordelen of fase I gereed is, zijn (al dan niet in combinatie):

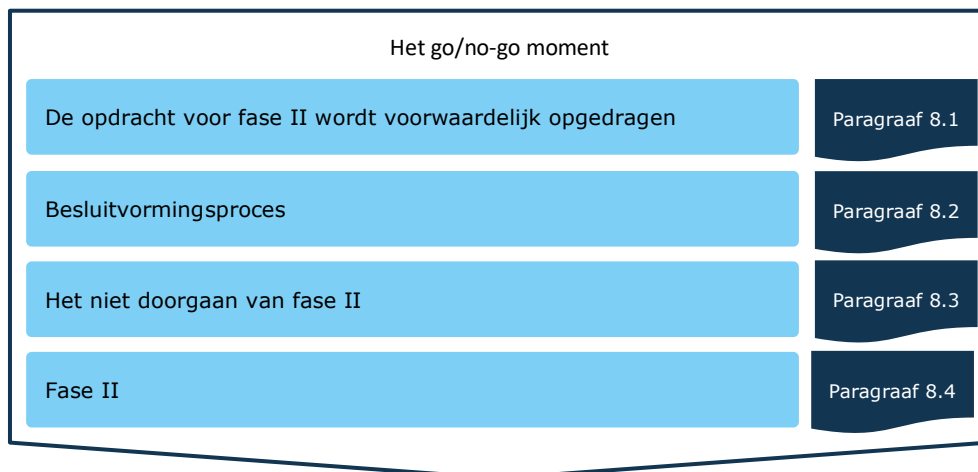
- Ontwerpuitwerking: fase I eindigt als het ontwerp tot een voldoende detailniveau is uitgewerkt ([zie paragraaf 7.5](#) .
- Prijs: De definitieve prijs moet zijn bepaald volgens het prijsaanpassingsmechanisme dat van toepassing is.
- Resterende onzekerheid: indien de resterende risico's goed kunnen worden ingeschat en zodanig beperkt zijn dat de scope voor fase II op beheerste wijze van een definitieve prijs kan worden voorzien.
- Inhoudelijk: indien er geen inhoudelijke inbreng vanuit Rijkswaterstaat meer is vereist voor de verdere uitwerking. Dan biedt verdere samenwerking mogelijk geen inhoudelijke voordelen meer en gaat het om werkzaamheden die primair in het domein van de marktpartij liggen;
- Planning: Het hanteren van mijlpalen helpt partijen om grip te houden op de planning. Daarom moeten partijen het behalen van de mijlpalen nastreven. Dit mag er echter niet toe leiden dat de marktpartij alsnog met een te hoog risicoprofiel wordt belast.

In [bijlage VI](#)  zijn enkele vragen opgenomen die kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag of fase I kan worden afgerond.

Het resultaat van fase I vormt de input voor het go/no-go moment. Bij het go/no-go moment wordt getoetst of aan de contractueel gestelde voorwaarden is voldaan om fase II te kunnen starten. Zie ook [hoofdstuk 8](#) .

## 8 Het go/no-go moment

Aan het einde van fase I vindt het go/no-go moment plaats. Op dit moment wordt besloten of fase I kan worden afgerond en fase II kan aanvangen. In [paragraaf 5.1](#)  staat toegelicht dat in het contract de voorwaarden worden opgenomen waar partijen in fase I invulling aan moeten geven om door te gaan naar fase II. Op het go/no-go moment wordt getoetst of aan deze gestelde voorwaarden is voldaan. De intentie van alle partijen bij een 2-fasen aanpak is om fase I en II allebei volledig te doorlopen. In uitzonderlijke gevallen waarin geen invulling is gegeven aan alle voorwaarden kan op het go/no-go moment worden geconstateerd dat fase II niet kan worden gestart.



*Figuur 34. Leeswijzer hoofdstuk 8 (klik op een paragraaf om daar naartoe te gaan)*

### 8.1 De opdracht voor fase II wordt voorwaardelijk opgedragen

Bij gunning wordt de opdracht voor fase I onvoorwaardelijk aan de marktpartij opgedragen en wordt de opdracht voor fase II voorwaardelijk opgedragen. Partijen kunnen na opdrachtverlening dus direct starten met fase I. Fase II kan pas starten als aan de gestelde voorwaarden is voldaan. De voorwaarden om fase II aan te kunnen vangen hebben betrekking op de resultaten die partijen aan het eind van fase I moeten bereiken, bijvoorbeeld het uitwerkingsniveau van het ontwerp, de mate waarin risico's en kansen goed in beeld zijn en beheerst c.q. benut, de totstandkoming en vaststelling van de definitieve prijs, de onderliggende raming, de planning en de risicoverdeling. Aan het eind van fase I wordt op het go/no-go moment geverifieerd of aan de gestelde voorwaarden is voldaan en fase II kan aanvangen.

Het go/no-go moment is daarmee het moment dat expliciet wordt getoetst of aan alle voorwaarden is voldaan om naar fase II te gaan. Formeel toetst Rijkswaterstaat in de hoedanigheid als opdrachtgever op het go/no-go moment of met de eindproducten van fase I aan de contractuele voorwaarden voor aanvang van fase II is voldaan en neemt op basis daarvan een expliciet besluit tot een go of no-go. Vanuit de samenwerkingsgedachte wordt het go/no-go moment in de praktijk meer ervaren als het moment dat partijen gezamenlijk vaststellen dat aan de gestelde voorwaarden is voldaan. Het uitgangspunt is dan ook dat Fase II doorgaat, tenzij uitgangspunten zijn veranderd en geen overeenstemming over de gevolgen daarvan is bereikt. Om te voorkomen dat partijen elkaar bij het go/no-go moment verrassen is het van belang dat partijen gedurende fase I het gesprek met elkaar blijven voeren over voldoening aan de gestelde voorwaarden, de consequenties van een wijziging van een van de uitgangspunten, en de (te verwachten) uitkomst bij het go/no-go moment.

Het go/no-go moment is nadrukkelijk niet bedoeld om nieuwe besluitvorming of voorwaarden te introduceren. Door enkel te toetsen aan de contractueel gestelde voorwaarden wordt het onderlinge vertrouwen gecreëerd dat met goede samenwerking en communicatie fase I en fase II allebei worden doorlopen en worden spanningen aan het einde van fase I voorkomen.

## 8.2 Besluitvormingsproces

Om op het go/no-go moment tot een besluit te kunnen komen wordt een besluitvormingsproces ingericht. De eerdergenoemde voorwaarden en stappen die hierbij horen worden in het contract vastgelegd. De concrete invulling van dit besluitvormingsproces en de doorlooptijd die daarvoor nodig is, hangen onder meer af van de complexiteit en omvang van het project en het soort onzekerheden die onderdeel uitmaken van fase I.

Tijdige besluitvorming en heldere afspraken zijn binnen een 2-fasen aanpak essentieel om gezamenlijk grip te houden op de voortgang van fase I. Daarom is het van belang dat het besluitvormingsproces in ieder geval aan het einde van de opstartfase in fase I helder is. Aandachtspunt bij het besluitvormingsproces is het meenemen van beide projectteams in de verwachtingen rond dit traject. Zo dienen ontwikkelingen en verwachtingen over het verloop en de duur van het besluitvormingsproces breder in beide moederorganisaties te worden gedeeld. Specifiek voor het team van Rijkswaterstaat vraagt dit aan het begin van fase I, en zo mogelijk later nog, het informeren van de marktpartij over de praktische uitwerking van de te doorlopen (interne) besluitvormingsprocessen. Door elkaar mee te nemen in de werking van de verschillende gremia binnen de (interne) (opdrachtgevers)organisatie ontstaat (wederzijds) begrip.

Het streven is dat voor alle 2-fasen scopeonderdelen op hetzelfde moment een go/no-go beslissing genomen wordt. Fase II pas kan dus pas starten nadat voor het geheel een definitieve prijs is vastgesteld en op het go/no-go moment een besluit is genomen.<sup>20</sup>



Doorlopen van het vastgestelde besluitvormingsproces

## 8.3 Het niet doorgaan van fase II

Partijen hebben de intentie en het vertrouwen dat bij het go/no-go moment wordt besloten om door te gaan naar fase II. In uitzonderlijke gevallen waarin aan het einde van fase I niet aan de gestelde voorwaarden is voldaan kan worden besloten niet door te gaan naar fase II. In dit geval zal fase II niet worden opgedragen. Dit scenario is voor alle partijen zeer onwenselijk en heeft voor alle partijen ingrijpende gevolgen. Bij het niet opdragen van fase II gaat Rijkswaterstaat na of de wachtkamerovereenkomst ([zie paragraaf 6.6](#)) kan worden ingeroepen om het project voor te zetten met inschrijver nummer twee of dat een heraanbesteding moet worden doorlopen.

Het is voor beide partijen belangrijk vooraf te weten wat de gevolgen zullen zijn in het onwenselijke geval dat fase II niet wordt opgedragen. Hiervoor moet een eerlijke regeling voor beëindiging worden opgenomen in het contract. Zo dient in het contract

<sup>20</sup> In de praktijk kunnen soms echter situaties voorkomen waarbij het noodzakelijk is een deel van de werkzaamheden van fase II alvast te starten voorafgaand aan het go/no-go moment. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer lange levertijden leiden tot druk op de planning. In uitzonderlijke gevallen kan daarom worden afgesproken om voor een deel van de scope de werkzaamheden van fase II te starten, mits voor dit scopeonderdeel alle werkzaamheden voor fase I zijn afgerond, inclusief het ontwerp, de planning en afspraken over de risico's en de definitieve prijs.

een regeling te worden opgenomen over de wijze waarop financiële eindafrekening zal plaatsvinden. Uitgangspunt is dat de kosten voor fase I worden afgehandeld zoals overeengekomen en dat er behoudens uitzonderingen geen ruimte is voor aanvullende schadeloosstelling voor het niet doorgaan van fase II.

Indien de hybride aanpak wordt gehanteerd kan in geval van een no-go worden overwogen het deel van de scope waarvoor een 'vaste prijs opdrachtnemer' is afgegeven voort te zetten, mits dit in de aanbesteding zodanig in het contract staat opgenomen.

Indien instandhouding van het areaal onderdeel vormt van het contract kan het van belang zijn dat deze werkzaamheden ook in geval van een no-go worden voortgezet om de assets beschikbaar te kunnen houden. In dat geval kan in het contract worden opgenomen dat bij een no-go het gedeelte van het contract dat ziet op de instandhouding voor een bepaalde periode in stand blijft.

Rijkswaterstaat heeft het recht om de producten uit fase I te gebruiken. Omgekeerd wordt de aansprakelijkheid van de marktpartij voor de opgeleverde producten (waaronder het ontwerp) beperkt, in het geval van een no-go als gevolg van bijvoorbeeld het niet bereiken van een prijsovereenstemming bij een wijziging van uitgangspunten<sup>21</sup>.

#### **8.4 Fase II**

Een positief besluit op het go/no-go moment markeert het moment dat partijen doorgaan naar fase II. Naast dat dit moment aangegrepen kan worden voor een feestelijk moment, zet het ook meerdere veranderingen in gang. Waar in fase I veelal gezamenlijk zaken worden opgepakt en besloten, zullen in fase II in beginsel zaken tussen partijen zijn verdeeld, zoals dat bij een regulier contract op basis van de UAV-GC gebruikelijk is. Dit betekent echter niet dat de goede samenwerking, werkwijzen en ervaringen van fase I niet bruikbaar zijn in fase II.

Partijen kunnen de samenwerking en overlegstructuren uit fase I zo veel mogelijk voortzetten om elkaar ook in fase II zo goed mogelijk te ondersteunen naar projectsucces. Met wisselingen in het projectteam richting fase II vraagt dit om het actief overdragen van de opgebouwde projectcultuur en onderlinge samenwerking. Tegelijkertijd dient de samenwerking in fase II goed aan te sluiten op de nieuwe verantwoordelijkheden en de risicoverdeling in die fase.

De meeste projecten met een 2-fasen aanpak bij Rijkswaterstaat hebben fase II nog niet (volledig) doorlopen. Voor de onderwerpen ten aanzien van fase II moet eerst nog (meer) ervaring worden opgedaan in de praktijk alvorens er richtinggevend advies kunnen worden gegeven aan vervolgprojecten. In een volgende versie van deze handreiking wordt ingegaan op fase II en de ervaringen die daarmee zijn opgedaan.

<sup>21</sup> Als een no-go besluit moet worden genomen om redenen die aan de marktpartij zijn toe te rekenen, geldt dit uiteraard niet.

## Bijlagen



## Bijlage I Overzicht 2-fasen aanpak experimentprojecten

Bij het opstellen van deze handreiking versie 1.0 waren de volgende experimentprojecten actief met een 2-fasen aanpak.

Experimentprojecten in fase van voorbereiding of aanbesteding:

- A27 Houten Hooipolder Noord
- A27 Houten Hooipolder Zuid<sup>22</sup>
- BEST2DO
- Renovatie Koninginnensluis
- Renovatie Zandkreeksluis

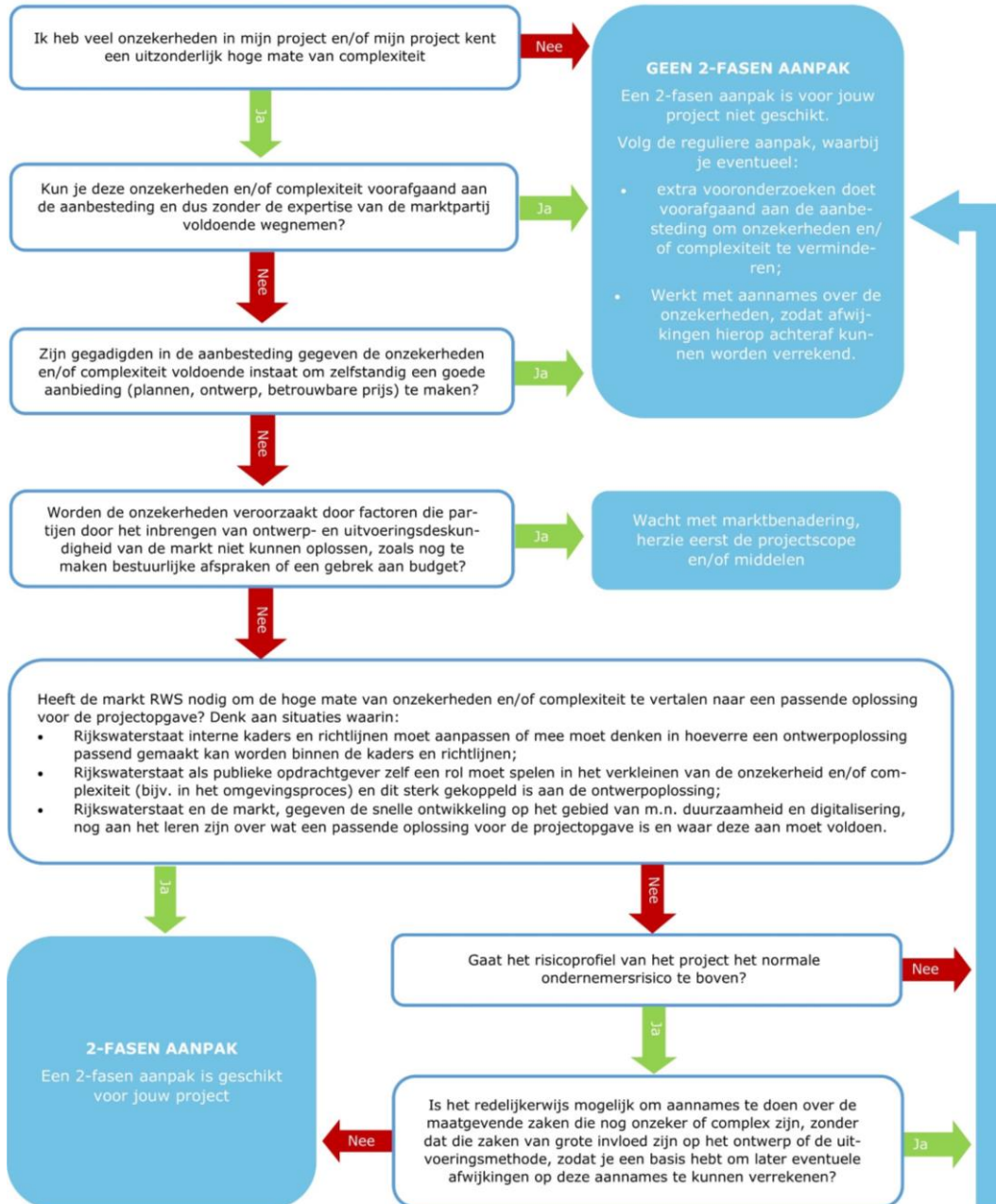
Experimentprojecten in fase I of fase II:

- A12 IJsselbruggen
- A73 Roer- en Swalmentunnel
- DECODE Maeslantkering
- Kooymont
- KOP (Krib- en Oeververlaging Pannerdensch kanaal)
- Renovatie Prinses Marijkesluis
- WOUW (Waardegedreven Onderhoudscontract Uiterwaarden)
- Zuidasdok OVT (OV-terminal 1 en 2)

<sup>22</sup> Gunning van het contract A27 Houten Hooipolder Zuid vond plaats tijdens de totstandkoming van deze handreiking.

## Bijlage II Afweegkader 2-fasen aanpak

### Afweegkader: is de 2-fasen aanpak geschikt voor mijn project?



## Bijlage III Mogelijke onderwerpen voor in het financieel plan

Hieronder staat een lijst van onderwerpen die in de aanbesteding mogelijk kunnen worden uitgevraagd als onderdeel van het financieel plan. Afhankelijk van het project kan een aantal van deze onderwerpen uitgevraagd worden. Let op de samenhang met al in het contract opgenomen eisen.

### Algemeen

- Structuur combinatie/onderaanneming
- Structuur van de begroting
- Opbouw van directe en indirecte kosten
- Opbouw van tarieven, eenheidsprijzen en inzicht in WRAK (toepassing bij onderaanneming / dochtermaatschappijen)
- Onderbouwen kostendragers
- Kostenefficiënt ontwerpen
- Risicobeheersing
- Samenwerken naar realistische, marktconforme prijs
- Escalatiemogelijkheden
- Borgen marktconformiteit vaste opdrachtpartners/onderaannemers (bv extra uitvragen offertes in markt)
- Omgaan met indexering

### Beheersen van de kosten van fase I

- Bewaken van uitgaven/kosten in fase I
- Bewaken behalen mijlpaal einde fase I (welke kostenproducten in fase I, wanneer is ontwerp voldoende uitgewerkt)
- Sturen op afgesproken prijs fase I

### Beheersen van de kosten van fase II

- Bewaken van uitgaven/kosten in fase II
- Sturen op afgesproken prijs fase II
- Omgaan met wijzigingen

## Bijlage IV Voorbeeld indicatieve inschrijfstaat

### Bijlage IV.a: Voorbeeld indicatieve inschrijfstaat vaste prijs opdrachtnemer

Opmerkingen:								
- Deze ind Dient voor de beeldvorming -> vereenvoudigd voorbeeld (niet volledig)								
- Dit prijselement betreft een traditionele inschrijving opdrachtnemer								
Inschrijfstaat								
ingevuld door gegadigde (ON)								
ingevuld door OG								
formules								
				hvh	eenheid	ehp	bedrag	
<b>Fase 1</b>	<b>engineeringskosten</b>	engineering	onderzoeken		post			
		engineering	hoofdontwerper		uur			
		engineering	ontwerpleider civiel		uur			
		engineering	ontwerpleider wegen		uur			
		engineering	tekenaar		uur			
		engineering	...		uur			
		projectmanagement	projectmanager		uur			
		projectmanagement	contractmanager		uur			
		projectmanagement	technisch manager		uur			
		projectmanagement	adviseur veiligheid		uur			
		projectmanagement	planner		uur			
		projectmanagement	....		uur			
			<b>SUBTOTAAL</b>					
			Algemene Kosten			%		
	Winst			%				
	Risico			%				
	<b>SUBTOTAAL</b>							
	<b>TOTAAL FASE 1</b>							
<b>Fase 2</b>	<b>directe bouwkosten</b>	onderbouw	leveren zand voor ophoging		m3			
			transporteren zand voor ophoging > 5 km		m3			
			transporteren zand voor ophoging < 5 km		m3			
			verwerken zand voor ophoging		m3			
			...					
		bovenbouw	leveren en aanbrengen fundering		m3			
			leveren en aanbrengen deklaag 2LZOAB		m2			
			...					
		viaduct in Rijksweg	Kunstwerk standaard		m2			
		viaduct over Rijksweg	Kunstwerk standaard		m2			
			...					
			geluidschermen	leveren en aanbrengen geluidschermen		m2		
			geleiderail	leveren en aanbrengen geleiderail		m1		
			portalen	leveren en aanbrengen combiportaal 30-35 meter		stuk		
	signaalgevers	leveren en aanbrengen signaalgevers		stuk				
	verlichting	leveren en aanbrengen verlichting h 15 meter LED		m1				
	....	....						
	<b>SUBTOTAAL DBK</b>							
	indirecte bouwkosten	eenmalige kosten		%				
		algemene bouwplaatskosten		%				
		uitvoering	hoofduitvoerder		uur			
		uitvoering	uitvoerder grond & wegen		uur			
		uitvoering	uitvoerder civiel		uur			
		uitvoering	maatvoerder		uur			
		uitvoering	...		uur			
		projectmanagement	projectmanager		uur			
		projectmanagement	contractmanager		uur			
		projectmanagement	technisch manager		uur			
		projectmanagement	adviseur veiligheid		uur			
		projectmanagement	planner		uur			
		projectmanagement	....		uur			
		<b>SUBTOTAAL INDBK</b>						
		Algemene Kosten		%				
		Winst		%				
		Risico		%				
		<b>SUBTOTAAL DBK</b>						
	ov bijkomende kosten	leges		%				
		verzekering		post				
		...						
		<b>SUBTOTAAL OVBK</b>						
	risicoreservering	risicoreservering	inschatting door ON	1	post			
		<b>SUBTOTAAL RISRES</b>						
		<b>TOTAAL FASE 2</b>						
<b>INSCHRIJFSOM</b>		(totaal fase 1 + fase 2)						
PRIJSPEIL jaar								

**Bijlage IV.b: Voorbeeld indicatieve inschrijfstaat voorlopige prijs opdrachtnemer**

Opmerkingen:									
- Deze indicatieve inschrijfstaat dient enkel als voorbeeld en is sterk vereenvoudigd									
- Bij dit prijselement verstrekt Rijkswaterstaat in de aanbesteding een uitgangspuntennotitie									
- Voor de hoeveelheden kunnen eventueel bepaalde bandbreedtes worden toegepast/voorgeschreven									
Indicatieve Inschrijfstaat									
Voorlopige prijs ON (geel gemarkeerd)									
Voorlopige prijs OG (groen gemarkeerd)									
ingevuld door gegadigde (ON)									
ingevuld door OG									
formules									
				hvh	eenheid	e hp	bedrag		
<b>Fase 1</b>	<b>engineeringskosten</b>	engineering	onderzoeken	1	post				
		engineering	hoofdontwerper	1.000	uur				
		engineering	ontwerpleider civiel	1.500	uur				
		engineering	ontwerpleider wegen	1.000	uur				
		engineering	tekenaar	2.000	uur				
		engineering	...	...	uur				
		projectmanagement	projectmanager	2.000	uur				
		projectmanagement	contractmanager	2.000	uur				
		projectmanagement	technisch manager	2.000	uur				
		projectmanagement	adviseur veiligheid	500	uur				
		projectmanagement	planner	1.000	uur				
		projectmanagement	....	...	uur				
		<b>SUBTOTAAL</b>							
		Algemene Kosten					%		
Winst					%				
Risico					%				
<b>SUBTOTAAL</b>									
<b>TOTAAL FASE 1</b>									
<b>Fase 2</b>	<b>directe bouwkosten</b>	onderbouw	leveren zand voor ophoging	#####	m3				
			transporteren zand voor ophoging > 5 km	800.000	m3				
			transporteren zand voor ophoging < 5 km	200.000	m3				
			verwerken zand voor ophoging	#####	m3				
			...						
		bovenbouw	leveren en aanbrengen fundering	250.000	m3				
			leveren en aanbrengen deklaag 2LZOAB	#####	m2				
			...						
		viaduct in Rijksweg	Kunstwerk standaard	200	m2				
		viaduct over Rijksweg	Kunstwerk standaard	400	m2				
			...						
			geluidschermen	leveren en aanbrengen geluidschermen	10.000	m2			
			geleiderail	leveren en aanbrengen geleiderail	30.000	m1			
			portalen	leveren en aanbrengen combiportaal 30-35 meter	10	stuk			
	signaalgevers	leveren en aanbrengen signaalgevers	30	stuk					
	verlichting	leveren en aanbrengen verlichting h 15 meter LED	15.000	m1					
	...	...							
<b>SUBTOTAAL DBK</b>									
indirecte bouwkosten	indirecte bouwkosten	eenmalige kosten			%				
		algemene bouwplaatskosten			%				
		uitvoering	hoofduitvoerder		uur				
		uitvoering	uitvoerder grond & wegen		uur				
		uitvoering	uitvoerder civiel		uur				
		uitvoering	maatvoerder		uur				
		uitvoering	...		uur				
		projectmanagement	projectmanager		uur				
		projectmanagement	contractmanager		uur				
		projectmanagement	technisch manager		uur				
		projectmanagement	adviseur veiligheid		uur				
		projectmanagement	planner		uur				
		projectmanagement	....		uur				
		<b>SUBTOTAAL INDBK</b>							
Algemene Kosten					%				
Winst					%				
Risico					%				
<b>SUBTOTAAL DBK</b>									
ov bijkomende kosten	ov bijkomende kosten	leges			%				
		verzekering			post				
		...							
<b>SUBTOTAAL OVBK</b>									
risicoreservering	risicoreservering	risicoreservering	bedrag voorgeschreven door OG	1	post				
		<b>SUBTOTAAL RISRES</b>							
		<b>TOTAAL FASE 2</b>							
<b>INDICATIEVE INSCHRIJFSOM</b> (totaal fase 1 + fase 2)									
<b>PRIJSPEIL</b> jaar									



## Bijlage IV.d: Voorbeeld indicatieve inschrijfstaat voorlopige prijs opdrachtgever

Opmerkingen:										
- Deze indicatieve inschrijfstaat dient enkel als voorbeeld en is sterk vereenvoudigd										
- Bij dit prijselement verstrekt Rijkswaterstaat in de aanbesteding een uitgangspuntennotitie										
- Voor de hoeveelheden kunnen eventueel bepaalde bandbreedtes worden toegepast/voorgeschreven										
Indicatieve Inschrijfstaat										
ingevuld door gegadigde (ON)										
ingevuld door OG										
formules										
				hvh	eenheid	e hp	bedrag			
<b>Fase 1</b>	<b>engineeringskosten</b>	engineering	onderzoeken	1	post					
		engineering	organisatie (personele inzet)	1	post					
		engineering	...							
		projectmanagement	organisatie (personele inzet)	1	post					
		projectmanagement	....	...	uur					
		<b>SUBTOTAAL</b>								
		Algemene Kosten				%				
		Winst				%				
		Risico				%				
		<b>SUBTOTAAL</b>								
<b>TOTAAL FASE 1</b>										
<b>Fase 2</b>	<b>directe bouwkosten</b>	brug	complexe brug	1	post					
		verharding	verharding inclusief grondwerk	#####	m2					
		viaduct in Rijksweg	Kunstwerk standaard	200	m2					
		viaduct over Rijksweg	Kunstwerk standaard	400	m2					
		geluidschermen	leveren en aanbrengen geluidschermen	10.000	m2					
		geleiderail	leveren en aanbrengen geleiderail	30.000	m1					
		portalen	leveren en aanbrengen combiportalen	10	stuk					
		signaalgevers	leveren en aanbrengen signaalgevers	30	stuk					
		verlichting	leveren en aanbrengen verlichting	15.000	m1					
		....	...							
		<b>SUBTOTAAL DBK</b>								
		indirecte bouwkosten	eenmalige kosten				%			
			algemene bouwplaatskosten				%			
			uitvoering	organisatie (personele inzet)	1	post				
			uitvoering	...		uur				
			projectmanagement	organisatie (personele inzet)	1	post				
			projectmanagement	....		uur				
<b>SUBTOTAAL INDBK</b>										
Algemene Kosten				%						
Winst				%						
Risico				%						
<b>SUBTOTAAL DBK</b>										
ov bijkomende kosten	leges				%					
	verzekering				post					
	...									
<b>SUBTOTAAL OVBK</b>										
risicoreservering	risicoreservering	bedrag voorgeschreven door OG	1	post						
	<b>SUBTOTAAL RISRES</b>									
	<b>TOTAAL FASE 2</b>									
<b>INDICATIEVE INSCHRIJFSOM</b> (totaal fase 1 + fase 2)										
PRIJSPEIL jaar										

**Bijlage IV.e: Voorbeeld indicatieve inschrijfstaat combinatie van prijselementen**

Opmerkingen:							
- Deze indicatieve inschrijfstaat dient enkel als voorbeeld en is sterk vereenvoudigd							
- Bij dit prijselement verstrekt Rijkswaterstaat in de aanbesteding een uitgangspuntennotitie							
- Voor de hoeveelheden kunnen eventueel bepaalde bandbreedtes worden toegepast/voorgeschreven							
Indicatieve Inschrijfstaat							
Voorlopige prijs ON (geel gemarkeerd)							
Voorlopige prijs OG (groen gemarkeerd)							
ingevuld door gegadigde (ON)							
ingevuld door OG							
formules							
				hvh	eenheid	ehp	bedrag
<b>Fase 1</b>	<b>engineeringskosten</b>	<b>engineering</b>	<b>onderzoeken</b>				
		engineering	hoofdontwerper	1	post		
		engineering	ontwerpleider civiel	1.000	uur		
		engineering	ontwerpleider wegen	1.500	uur		
		engineering	tekenaar	1.000	uur		
		engineering	...	2.000	uur		
		projectmanagement	projectmanager	...	uur		
		projectmanagement	contractmanager	2.000	uur		
		projectmanagement	technisch manager	2.000	uur		
		projectmanagement	adviseur veiligheid	2.000	uur		
		projectmanagement	planner	500	uur		
		projectmanagement	....	1.000	uur		
		...	....	...	uur		
		<b>SUBTOTAAL</b>					
		Algemene Kosten			%		
		Winst			%		
		Risico			%		
		<b>SUBTOTAAL</b>					
		<b>TOTAAL FASE 1</b>					
<b>Fase 2</b>	<b>directe bouwkosten</b>	<b>brug</b>	<b>complexe brug</b>				
		onderbouw	leveren zand voor ophoging	1	post		
			transporteren zand voor ophoging > 5 km	####	m3		
			transporteren zand voor ophoging < 5 km	800.000	m3		
			verwerken zand voor ophoging	200.000	m3		
			...	####	m3		
		bovenbouw	leveren en aanbrengen fundering	250.000	m3		
			leveren en aanbrengen deklaag 2LZOAB	####	m2		
			...				
		viaduct in Rijksweg	Kunstwerk standaard	200	m2		
		viaduct over Rijksweg	Kunstwerk standaard	400	m2		
		geluidschermen	leveren en aanbrengen geluidschermen	10.000	m2		
		geleiderail	leveren en aanbrengen geleiderail	30.000	m1		
		portalen	leveren en aanbrengen combiportaal 30-35 meter	10	stuk		
		signaalgevers	leveren en aanbrengen signaalgevers	30	stuk		
		verlichting	leveren en aanbrengen verlichting h 15 meter LED	15.000	m1		
		....	....				
		<b>SUBTOTAAL DBK</b>					
	indirecte bouwkosten	eenmalige kosten			%		
		algemene bouwplaatskosten			%		
		uitvoering	hoofduitvoerder		uur		
		uitvoering	uitvoerder grond & wegen		uur		
		uitvoering	uitvoerder civiel		uur		
		uitvoering	maatvoerder		uur		
		uitvoering	...		uur		
		projectmanagement	projectmanager		uur		
		projectmanagement	contractmanager		uur		
		projectmanagement	technisch manager		uur		
		projectmanagement	adviseur veiligheid		uur		
		projectmanagement	planner		uur		
		projectmanagement	....		uur		
		...	....				
		<b>SUBTOTAAL INDBK</b>					
		Algemene Kosten			%		
		Winst			%		
		Risico			%		
		<b>SUBTOTAAL DBK</b>					
	ov bijkomende kosten	leges			%		
		verzekering			post		
		...					
		<b>SUBTOTAAL OVBK</b>					
	risicoreservering	risicoreservering	bedrag voorgeschreven door OG	1	post		
		risicoreservering	inschatting door ON	1	post		
		<b>SUBTOTAAL RISRES</b>					
		<b>TOTAAL FASE 2</b>					
		<b>INDICATIEVE INSCHRIJFSOM</b>	(totaal fase 1 + fase 2)				
	<b>PRIJSPEIL</b>	jaar					



## Bijlage V Inhoudsopgave uitgangspuntennotitie

1. Algemene Informatie
  - 1.1. Inleiding  
*aangeven dat dit document de opbouw van een SSK raming volgt*
  - 1.2. Historie project
  - 1.3. Totstandkoming hoeveelheden
  - 1.4. Prijspeil en indexering
  - 1.5. Dossiervorming
2. Scope en uitvoeringsplanning
  - 2.1. Scopebeschrijving project
  - 2.2. Relatie met andere projecten
  - 2.3. Uitsluitingen ramingscope
  - 2.4. Planning
  - 2.5. Contractbudget (indien van toepassing)
3. Ontwerpkeuzes en uitvoeringsmethode
  - 3.1. Inleiding (hierin o.a. tot welk niveau ontwerp is uitgewerkt)
  - 3.2. Belangrijkste ontwerpkeuzes (TOM's)
  - 3.3. Belangrijkste uitgevoerde onderzoeken
  - 3.4. Gekozen uitvoeringsmethode incl. referentiefasering
  - 3.5. Mate van diepgang per object (schaakbord)
  - 3.6. Mate van vrijheid (no go's i.r.t. ontwerpruimte)  
*N.B. In dit hoofdstuk alleen de hoofdlijn. Rest via contractdocumenten.*
4. Bouwkosten (hoeveelheden en uitgangspunten) GWW scope
  - 4.1. Algemene uitgangspunten bouwkosten
  - 4.2. Conditionering
  - 4.3. Kunstwerken
  - 4.4. Rijksweg – verharding
  - 4.5. Rijksweg – grondwerk
  - 4.6. Rijksweg – markering, voertuigkering, bermen, HWA
  - 4.7. Rijksweg – verlichting
  - 4.8. Rijksweg – portalen (VDC)
  - 4.9. Geluidschermen
  - 4.10. DVM
  - 4.11. Natuur- en Boscompensatie
  - 4.12. Grondkerende constructies
  - 4.13. Onderliggend Wegennet (OWN)
  - 4.14. Verkeersmaatregelen / Faseringsplanning
  - 4.15. Vormgeving kunstwerken en geluidschermen
  - 4.16. Onderhoud tijdens realisatie
5. Bouwkosten (hoeveelheden en uitgangspunten) EIA scope
6. Indirecte bouwkosten
  - 6.1. Projectmanagement
  - 6.2. Uitvoeringskosten
  - 6.3. AKWR
7. Vastgoedkosten (beperkt relevant, bv huur/sloop)
8. Engineeringskosten

- 8.1. Tenderkosten
  - 8.2. Personele inzet engineering
  - 8.3. Onderzoeken
  - 8.4. AKWR
9. Overige Bijkomende Kosten
- 9.1. leges
  - 9.2. verzekeringen

## Bijlage VI Hulpvragen voor het einde van fase I

Bij de beoordeling van een aanvaardbaar risicoprofiel komen diverse haalbaarheidsaspecten ten aanzien van planning, uitvoering en budgettering terug. Deze kunnen als volgt worden geconcretiseerd:

- Hebben partijen de juiste interpretatie van de scope en eisen? Zijn scope en eisen stabiel en overzien we de integraliteit? (nota bene: denk ook aan de juiste interpretatie van de condities van het contract).
- Hebben partijen scherp wat duidelijk en onzeker is vanuit de omgeving (wijzigingen) en wat de invloed hiervan is op (onderdelen van) het ontwerp?
- Is de invloed van de ondergrond op het ontwerp goed doorgrond? Bij weinig invloed kan het ontwerp voor fase I worden afgerond (nadere detaillering volgt in fase II). Is er nog veel invloed (c.q. onzekerheid), ga dan in fase I verder met ontwerp, denk daarbij aan:
  - Op welke onderdelen van het ontwerp heeft de resterende onzekerheid invloed?
  - Weten we wat het best case scenario is?
  - Weten we wat het worst casescenario is?
- Is de invloed van (grond)water op het ontwerp goed doorgrond? Bij weinig invloed kan het ontwerp voor fase I worden afgerond (nadere detaillering volgt in fase II). Is er nog veel invloed c.q. (onzekerheid), ga dan in fase I verder met ontwerp, denk daarbij aan:
  - Op welke onderdelen van het ontwerp heeft resterende onzekerheid invloed?
  - Weten partijen wat het best case scenario is?
  - Weten partijen wat het worst case scenario is?
- Indien kabels & leidingen en ondergrondse obstakels nog veel invloed (onzekerheid) hebben op het ontwerp, ga dan in fase I verder met het ontwerp, denk daarbij aan:
  - Op welke onderdelen van het ontwerp heeft resterende onzekerheid invloed?
  - Weten partijen wat het best case scenario is?
  - Weten partijen wat het worst case scenario is?
- Weten partijen hoe om te gaan met de onzekerheden die nog resteren in het ontwerp?