

Sportief aanbesteden



Gouden regels

*voor gemeenten en aanbieders bij het
aanbesteden en inkopen van de bouw en
inrichting van sportvoorzieningen*



Uitgave: 3e druk juli 2018

Foto cover: sportaccommodatie van Taverzo in Zoetermeer

Tekst en opmaak: IJdo Groot / Tekstbureau 't Y

Eindredactie: werkgroep 'Sportief aanbesteden'

Vereniging Sport en Gemeenten

Postbus 16268

2500 BG Den Haag

Nassaulaan 12

2514 JS Den Haag

telefoon: (070) 373 80 55

info@sportengemeenten.nl

www.sportengemeenten.nl

Inhoud

Inleiding	5
Bezint eer gij aanbesteedt	8
Gouden regels	13
Bijlagen:	
1. MFA Start-up Tool	24
2. Overzicht bedrijven	26



Inleiding

Gemeenten spelen een belangrijke rol bij het realiseren van sportvoorzieningen. Het belang van die rol uit zich onder andere in de aanbestedingsprocedure. De opdrachtgever bepaalt de (wijze van) uitvraag. Daarbij laat hij zich uiteraard leiden door wettelijke regels en het eigen (inkoop)beleid. Maar ook ongeschreven regels, maatschappelijke ontwikkelingen en de wensen van de markt kunnen de procedure beïnvloeden. Het wel of niet goed verlopen van het aanbestedingsproces – en daaraan gekoppeld het succes van het eindresultaat – hangt mede af van de mate van ervaring met en kennis van deze invloeden.

Dit document poogt een bijdrage te leveren aan die kennis. Juist nu lijkt dit van belang. Niet alleen zijn in een aantal gemeenten nieuwe bestuurders – potentiële opdrachtgevers – geïnstalleerd na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2018, ook de uitvoering van de in juli 2016 gewijzigde Aanbestedingswet doet nog veel procesbelemmerend stof opwaaien. De in deze nieuwe Aanbestedingswet vermelde aanbestedingsprocedures geven de vrijheid om goed in te kopen, maar uit ontwetenschap of uit angst niet volgens de regels te handelen, wordt de wet door veel aanbestedende diensten te rigide geïnterpreteerd. Waardoor wensen en dromen van de plannenmakers niet kunnen worden uitgevoerd en de burger niet krijgt wat hij had gewenst.

Bovendien gaat nog veel fout bij aanbestedingsprocedures. Door een gebrek aan communicatie, het ontbreken van inzicht in elkaars wensen en mogelijkheden, en zelfs door wederzijds wantrouwen. Met als gevolg niet-proportionele aanbestedingen, onduidelijke toetsingscriteria en het onevenredig neerleggen van nauwelijks tot niet te beheersen risico's bij de opdrachtnemer. Deze en andere veelvoorkomende problemen zijn aanleiding zowel opdrachtgevers als aanbieders op te roepen de aanbestedingsprocedure beter – sportiever – te laten verlopen. Met 'sportief aan-

besteden' wordt in dit verband bedoeld: een aanbestedingsprocedure die uitgaat van fair play van zowel opdrachtgever en opdrachtnemer(s).

De in 2016 opgerichte werkgroep 'Sportief aanbesteden' inventariseerde alle problemen en bracht vorig jaar een dertigtal vertegenwoordigers van zowel aanbestedende als uitvoerende partijen bij elkaar – marktpartijen, bestuurders, adviseurs – om te sparren over de vraag: hoe kan het aanbesteden beter. Dit proces resulteerde in de in dit document beschreven 'gouden' regels voor aanbesteden. Deze regels gaan in op de (praktische) proceskant van aanbestedingsprocedures. De procedures zelf worden hier niet uitvoerig beschreven: dit is al gedaan in andere publicaties.

De gouden regels zijn afgestemd op een uitwerking van de actieagenda 'Beter Aanbesteden' die op 16 februari 2018 door staatssecretaris Mona Keijzer van Economische Zaken en Klimaat in ontvangst is genomen. In deze agenda staan aanbevelingen en concrete acties om de aanbestedingspraktijk te verbeteren. Tevens refereren de regels met betrekking tot sportief aanbesteden aan de 'Gids Proportionaliteit'. In deze gids – waarvan medeauteur Marcel Stuyts, directeur van Bureau Inkoop en Aanbestedingen Zuidoost Brabant, tevens lid is van de werkgroep 'Sportief aanbesteden' – worden adviezen en voorschriften gegeven voor het gehele inkoopproces, van voorfase tot aan contractvoorwaarden. De actieagenda 'Beter Aanbesteden' en de 'Gids Proportionaliteit' zijn in te zien op internet via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/02/16/actie-agenda-beter-aanbesteden> respectievelijk <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/richtlijnen/2016/04/01/gids-proportionaliteit-1e-herziening>

Tot slot wordt een overzicht gegeven van bedrijven die sportaccommodaties kunnen bouwen, inrichten en/of exploiteren.

Aan dit document zullen de komende tijd themasheets worden toegevoegd die elk dieper ingaan op een trend of algemene ontwikkeling in aanbestedingen. Te denken valt aan duurzaam inkopen, circulair bouwen en aanbesteden op maatschappelijke waarden.



De werkgroep ‘Sportief aanbesteden’ beveelt u dit document van harte aan. Het kan worden gebruikt bij het nadenken over en opstellen van een aanbestedingsprocedure en exploitatiemodel. Hopelijk zal dit leiden tot een goed en voor alle partijen bevredigend inkoop- of aanbestedingsproces.

De werkgroep ‘Sportief aanbesteden’ bestaat uit de volgende leden:

- Edward van der Geest (voorzitter, voormalig wethouder Nunspeet)
- Jaap Verkroost (vicevoorzitter, voormalig wethouder Stichtse Vecht)
- Marcel Stuijts (directeur Bureau Inkoop en Aanbestedingen Zuidoost-Brabant)
- Ton van de Braak (adviseur bedrijfsleden Vereniging Sport en Gemeenten)
- Harry Vedder (directeur M3V Sport, extern aanbestedingsadviseur)

Bezint eer gij aanbesteedt

Sportief aanbesteden begint bij een opdrachtgever die zich bewust is van zijn rol in het aanbestedingsproces. Hij dient zich te beseffen dat de (wijze van) uitvraag en selectiecriteria bepalend zijn voor hoe de markt zal reageren en met hem, als opdrachtgever, zal omgaan.

Het is daarom van belang voorafgaand aan het inkoop- of aanbestedingsproces na te denken over wat men wil en vooral wat men niet wil. Niet alleen met betrekking tot het in te kopen of te realiseren product, maar ook met betrekking tot het realisatieproces. Is een goede samenwerking tussen opdrachtgever en aanbieder belangrijk? Wil men de aanbieders de ruimte geven om met zelfbedachte oplossingen tot betere resultaten te komen? Wordt de aanbieder betrokken bij de exploitatie? Hierbij hoort de keus voor een aanbieder waar je als opdrachtgever blij van wordt.

Er mag meer dan men denkt

Tussen droom en daad staan Aanbestedingswetten en praktische bezwaren in de weg. Althans, zo wordt doorgaans gemeend. Gemeenten willen de aanbestedingsprocedures voor bouw, inrichtingen, diensten en exploitatie van sportaccommodaties verantwoord en geheel volgens de Aanbestedingswet regelen. Logisch, want er wordt publiek geld gebruikt en de burger komt steeds dichterbij om over de gemeenteschouder mee te kijken. Hierdoor is een aanbestedingspraktijk ontstaan waarin gemeenten de letter van de wet vaak te strak en rigide toepassen. Gedroomde plannen sneuvelen soms al bij voorbaat omdat de ontwikkelwijze niet zou passen in de toegestane aanbestedingsprocedures. Onnodig, menen deskundigen: er mag meer dan men denkt.

Meer contact in voorfase

Een groot aantal van de ervaren problemen rond aanbestedingen blijkt niet zozeer in de nieuwe Aanbestedingswet zelf te zitten, maar in de toe-



passing van de aanbestedingsregels. Zo zijn gemeenten vaak huiverig om in de voorfase contact te leggen met potentiële uitvoerders. In artikel 2.51 van de Aanbestedingswet staat namelijk dat het adviesbureau dat in de voorfase advies uitbrengt, niet bij de uitvoering betrokken zou mogen zijn. Dit adviesbureau zou hierdoor voorkennis hebben bij de aanbesteding en dat werkt oneerlijke concurrentie in de hand.

Dergelijk contact mag echter wel degelijk, mits de naleving van het beginsel van gelijke behandeling wordt nageleefd. Sterker: zolang dit wordt nageleefd mag een dergelijke adviseur niet worden uitgesloten van deelneming. Een gemeente kan zich gerust vooraf laten adviseren door deskundige partijen mits de verkregen informatie wordt uitgewisseld met alle gegadigden in een aanbestedingsprocedure.

De onderlinge communicatie tussen gemeenten en het bedrijfsleven is een belangrijk verbeterpunt voor de aanbestedingspraktijk. Door in de voorfase van een aan te besteden project met elkaar te praten, krijgen aanbestedende gemeenten meer kennis van wat de markt voor hen kan betekenen. Hierdoor kunnen zij hun vraag en inkoopprocedure beter formuleren. Ondernemers krijgen door dit contact een beter beeld van de behoeften van de overheid als potentiële opdrachtgever. Zij doen vervolgens inschrijvingen die beter beantwoorden aan de vraag. Meer en beter contact kan dus bijdragen aan wederzijds begrip en minder frustratie.



Lokaal aanbestedingsbeleid

Naast het toepassen van de Aanbestedingswet formuleren steeds meer gemeenten een lokaal aanbestedingsbeleid. Daarmee proberen zij bij te dragen aan een professionelere inkoopprocedure en een meer efficiënte en controleerbare bedrijfsvoering. Een probleem kan zich voordoen als voor de inkoop van een potlood dezelfde procedures gelden als het aanbesteden van de bouw van een sportaccommodatie. Dit doet zich met name voor in gemeenten waar het inkoopbureau is losgekoppeld van de inhoudelijk deskundigen, zoals de mensen van de sector sport.

Geadviseerd wordt de afdeling sport en de afdeling inkoop of het inkoopbureau van de gemeente al in de voorfase te laten overleggen over de aanbestedingsprocedure. Beide hebben doorgaans verschillende belangen, eisen en wensen die het beste in de voorfase op elkaar kunnen worden afgestemd. Vervolgens kunnen beide afdelingen elk vanuit hun eigen discipline de resultaten in hun deel van de inkoopprocedure verwerken.

Maatschappelijk doel

Daarnaast dienen de beleidmakers de doelen scherp te formuleren in de aanbestedingsdocumenten. Want wat wil men uiteindelijk? Hoe moet de kwaliteit zich verhouden tot het budget? En vooral: wat verstaat men onder kwaliteit?

Hierbij dient in het oog te worden gehouden dat het niet zozeer gaat om het product dat men inkoop of de voorziening die moet worden gerealiseerd, maar om het langjarig (maatschappelijk) doel dat men wil bereiken. De betreffende gemeentelijke afdelingen en deskundigen moeten die doe-

len meet- en toetsbaar verwoorden. Het aanbestedings- en uitvoeringsproces moeten aan de hand hiervan worden gestuurd op het (maatschappelijk) doel.

Gids Proportionaliteit

Een ander probleem dat zowel de vragende als de uitvoerende partijen ervaren, is dat de jurisprudentie het soms zo ingewikkeld heeft gemaakt dat opdrachtgevers de regels veiligheidshalve te strikt toepassen. De in de wet beschreven aanbestedingsprocedure lijkt niet toe te staan dat bepaalde wensen of dromen worden uitgevoerd.

In de Gids Proportionaliteit worden opdrachtgevers geadviseerd meer te denken vanuit de opdracht en wat men wil met de accommodatie, dan vanuit de wet. Een opdrachtgever dient in de voorfase duidelijke keuzen te maken en deze goed te motiveren. Om tot passende keuzen te komen, is het noodzakelijk een overzicht te hebben van de mogelijkheden die de markt op dat moment kan bieden. Daarbij zijn de behoeften van de bewoners, meer specifiek de toekomstige gebruikers, van groot belang. In de Gids Proportionaliteit wordt aangegeven welke aanbestedingsvormen bij bepaalde projecten passen en hoe de samenwerking met deze diverse partijen er bij die aanbestedingsvorm uit kan zien. Het advies in de Gids komt neer op: ken de spelregels, ken elkaar, ken de mogelijkheden en ken de behoeften.

Zoals de naam van de Gids al aangeeft, wordt tevens ingegaan op het proportionaliteitsbeginsel. Dit beginsel houdt in dat de keuzes die een aanbestedende dienst maakt en de eisen en voorwaarden die hij stelt bij een aanbesteding, in redelijke verhouding dienen te staan tot de aard en omvang van de aan te besteden opdracht. Zo kan het disproportioneel zijn een openbare procedure te volgen bij de aanbesteding van een gecompliceerde ontwerpopdracht, omdat een ongelimiteerd aantal marktpartijen kosten moet maken om aan de voorwaarden te voldoen. Meer voor de hand ligt in dat geval een niet-openbare procedure met voorselectie, zodat enkel partijen met een redelijke kans op de opdracht offertekosten moeten maken.



Gouden regels

De werkgroep ‘Sportief aanbesteden’ bracht in 2017 een dertigtal vertegenwoordigers van zowel aanbestedende als uitvoerende partijen bij elkaar – marktpartijen, bestuurders, adviseurs – om te sparren over de vraag: hoe kan het aanbesteden beter. Dit proces resulteerde in de volgende ‘gouden’ regels voor aanbesteden.

01

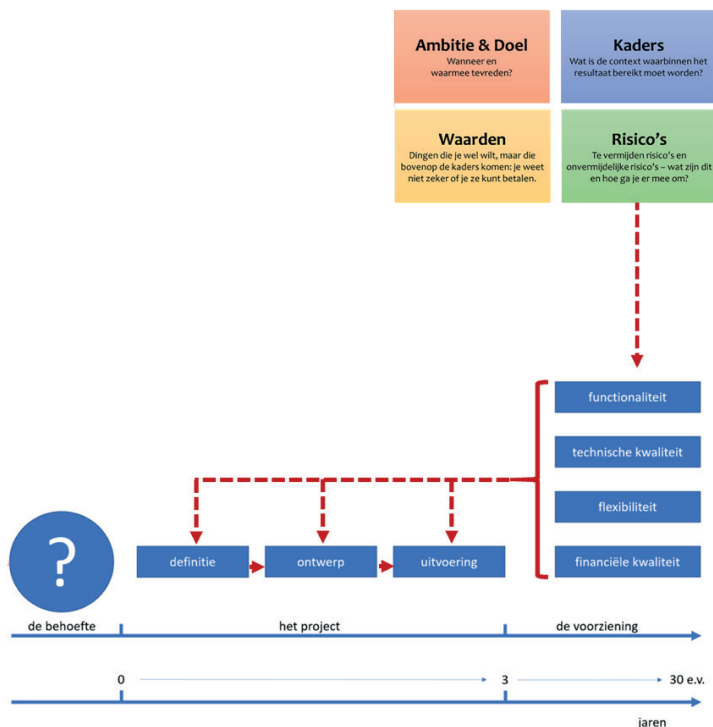
Bepaal wat je werkelijk wilt bereiken met de inkoop of aanbesteding

Zowel opdrachtgevers als veel van hun adviseurs neigen nogal eens te focussen op het (zo goedkoop mogelijk) realiseren van een project of inkoop van een product. Dit lijkt weliswaar de essentie van een inkoop of aanbesteding, maar bij maatschappelijke voorzieningen gaat het om andere doelen dan het ‘hebben van iets’. Voor een bruikbaar resultaat zal in de aanbestedingsfase ook moeten worden nagedacht over:

- het goed en functioneel kunnen gebruiken van de voorziening over langere tijd (waaronder de te bereiken maatschappelijke doelen over een periode van 40 jaar of langer);
- een (zo lang mogelijk) optimaal technisch functioneren van de voorziening;
- het eenvoudig kunnen aanpassen van de voorziening aan nieuwe (technische) ontwikkelingen;
- een zo duurzaam mogelijke voorziening, gebaseerd op het duurzaamheidsbeleid van rijksoverheid en gemeente;
- het langjarig kunnen exploiteren van de voorziening binnen het budget.

Om de uitgangspunten in het aanbestedingsdocument goed te kunnen formuleren, kan de opdrachtgever adviseurs inhuren en/of de markt vragen mee te denken. Afhankelijk van de complexiteit van de vraag, de uniciteit van het beoogde resultaat en het type aanbieders in het betreffende marktsegment, dient de opdrachtgever te bepalen welke contractvorm het beste past (wel of niet geïntegreerd bijvoorbeeld) en hoe de aanbesteding van het contract het beste in de markt kan worden gezet (traditioneel, Best Value, op basis van Total Cost of Ownership, gunnen op waarden, enzovoort).

Figuur 1 geeft inzicht in een aantal mogelijke aspecten die komen kijken bij het samenstellen van een vraag.



Het gaat niet om het bouwproject, het gaat om het resultaat daarvan!

Innovatieve aanbestedingen bestaan niet, verschillende vormen wel (met elke vorm is ruime ervaring).

1. Kijk naar een langjarige geschiktheid van de voorziening:

- functioneel
- technisch
- flexibel
- financieel (investering én exploitatie)

NB: randvoorwaarde voor een succesvolle aanbesteding is dat de financiële kaders (investering en/of exploitatie) passen op wat nodig is om de voorziening te realiseren en vervolgens te gebruiken.

2. Waar liggen de grootste zorgen, risico's en kansen die je beheerst/ benut wilt zien?

3. Sta je open voor verrassingen (mits van toegevoegde waarde) of ligt alles vast?

4. Heb je alle kennis en expertise in huis of wil je waar mogelijk die van de aanbieder ook gebruiken?

5. Waar wil je op sturen?

- Laagste prijs (investering en/of exploitatie)?
- Kwaliteit versus prijs?
- Meeste waarde binnen beschikbaar budget?
- Risicodossier: hoe wil je dat de aanbieder zijn en jouw risico's beheerst?
- Kansendossier: welke ruimte wil je bieden om je te laten verrassen door nu nog onbekende kansen?

6. Hoe wil je de beste partij vraag selecteren?

- Op basis van een deels of volledig uitgewerkte oplossing?
- Op basis van geschiktheid om samen de vraag binnen af te spreken kaders uit te werken?
- Een combinatie hiervan?

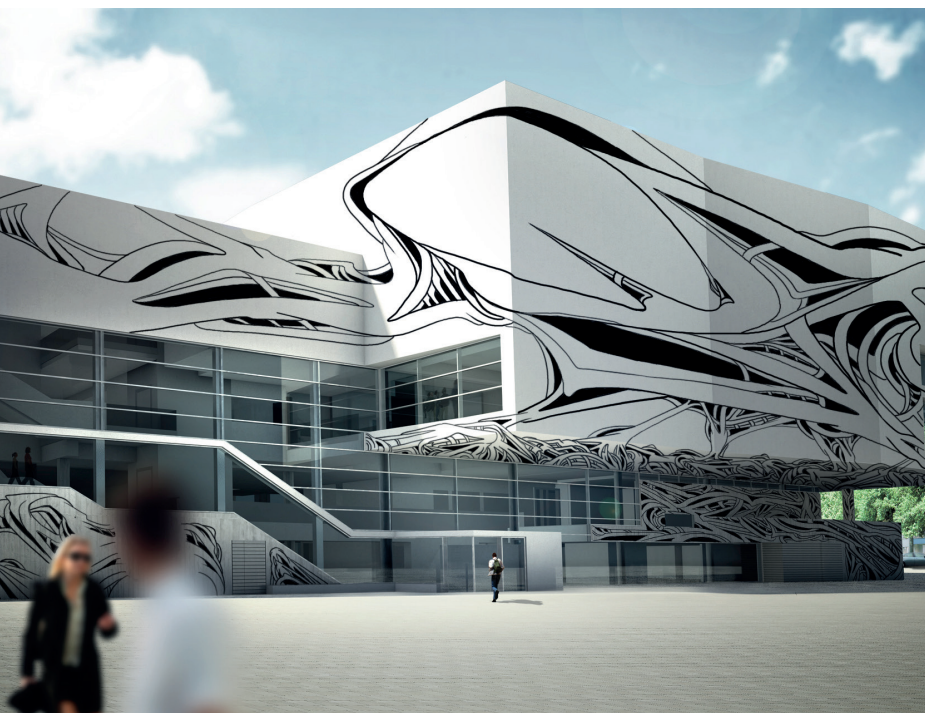
Figuur 1 Checklist samenstellen van een vraag

02

Stel de juiste vraag

Om de markt te prikkelen haar expertise in de aanbestedingsfase in te zetten, moet de opdrachtgever de 'juiste' vraag stellen. Deze vraag dient niet te worden gesteld met bestaande en bekende oplossingen in het achterhoofd, maar vanuit beoogde functionele prestaties. Uitgaan van functionele prestaties vraagt veelal een denkomslag. De opdrachtgever moet goed onder woorden kunnen brengen wat zijn wensen en ambities zijn.

Door het stellen van de juiste vraag kunnen aanbiedende partijen worden geselecteerd op basis van expertise en toegevoegde waarde. Dit komt de functionele prestaties meer ten goede dan kiezen voor de meest economische aanbidding.



03

Houd consequent de gekozen route aan

Een andere dan traditionele benadering van het inkoop- of aanbestedingsproces kan meer ruimte bieden aan de inbreng van kennis en kunde van marktpartijen. Indien de aanbestedende dienst voor een intensievere samenwerking met een aanbieder kiest, dient deze te zorgen voor een open communicatie op basis van wederzijds vertrouwen. Hierdoor worden mogelijke risico's bespreekbaar, inzichtelijk en dus beter beheersbaar.

De keuze voor een bepaalde contract- en aanbestedingsvorm heeft consequenties voor onder meer de op te stellen stukken, de procesinrichting en de mate van vrijheid die de aanbieders krijgen om met eigen oplossingen te komen. Kies voorafgaand de aanbestedingsprocedure bewust voor een bepaalde route en houd die gedurende het aanbestedingsproces aan.

04

Bied een gezonde businesscase aan

Pas als een uitvraag op financieel gezonde uitgangspunten is gebaseerd, kan een aanbieder focussen op de maximale waarde die hij met zijn dienst of product voor het budget kan leveren. Op basis van realistische uitgangspunten kan de aanbieder een goed haalbaarheidsonderzoek doen. Met een sluitende begroting tot gevolg. Ook de technische eisen moeten reëel zijn: het moet allemaal wel kunnen.

Een gezonde businesscase betekent niet alleen het binnen het investeringsbudget kunnen realiseren van een voorziening. Ook de toekomst-



waarde is van belang. De voorziening moet voor langere tijd technisch en financieel exploitabel zijn, moet kunnen worden aangepast aan (technische) ontwikkelingen, enzovoort. Het is van groot belang de gewenste toekomstwaarde onderdeel te maken van de businesscase en uitvraag.

Om de behoeften te vertalen naar een goede businesscase en uitvraag kan de opdrachtgever adviseurs inhuren. Er zijn ook tools voorhanden die opdrachtgevers kunnen helpen dit zelfstandig te doen. Voor het opstarten van multifunctionele sportaccommodaties is de MFA-tool van Kenniscentrum Sport zeer geschikt (zie www.allesoversport.nl). Deze tool is opgezet op initiatief van het Ministerie van VWS en uitgewerkt met betrokkenheid van Vereniging Sport en Gemeenten, de bij deze vereniging aangesloten bedrijfsleden en diverse experts.

Een andere mogelijkheid om de haalbaarheid van de businesscase en beoogde aanbestedingsstrategie te bewerkstelligen, is het consulteren van de markt. Hiervoor kunnen gericht bepaalde partijen worden uitgenodigd om hun visie te geven op de businesscase en deze op onder andere haal-

baarheid te laten toetsen. Tevens kunnen deze partijen ‘tips and tricks’ geven die kunnen bijdragen aan een betere uitvraag.

NB: Om een gezonde businesscase te krijgen, wordt vaak de zogenoemde BTW-constructie toegepast. De rijksoverheid overweegt momenteel de constructie aan te passen. Indien u de constructie wilt toepassen dient u vóór aanbesteding een formele goedkeuring van de Belastingdienst te krijgen.

05

Vraag een uitwerking van de aanbidding die in tijd en kosten in verhouding staat tot de uitvraag

Aanbieders maken vaak, afhankelijk van de aanbestedingsstrategie, hoge kosten om een aanbidding te kunnen doen. Zeker als het gaat om design and build- of nog uitgebreidere contracten. De aanbieder wordt in deze gevallen geselecteerd op basis van een door hem uit te werken ontwerp – dit kost de aanbieder veel tijd en dus geld. De aanbestedende dienst dient zich hiervan bewust te zijn en een mate van uitwerking van de aanbidding te vragen die in verhouding staat tot de omvang van de uitvraag.

Daarnaast verdient het de voorkeur een vergoeding te verstrekken voor de kosten die de aanbieders maken om tot een zorgvuldige aanbidding te komen. Een dergelijke rekenvergoeding is ook in het belang van de aanbestedende dienst: er zullen meerdere zorgvuldig opgestelde aanbiddingen worden gedaan.

Diverse aanbestedingsprocedures zijn geschikt om tot een goede inspanningsverhouding te komen. Zo is, onder meer, de Best Value-procedure (BV) gericht op het minimaliseren van de inspanning van opdrachtgever en opdrachtnemer om tot gunning te komen.

Best Value in het kort

Best Value (BV) is een aanpak die uitgaat van de meeste waarde voor de beste prijs. Dit kan alleen worden bereikt door echt samen te werken in de bouwketen. Op transparante wijze en met ruimte voor elkaars expertise. Bij BV-projecten is de opdrachtnemer 'in the lead'. Aanbieders krijgen zo de kans om hun expertise maximaal te laten zien. Hun voordeel: ze kunnen zich onderscheiden van hun concurrenten op basis van hoge prestaties en niet alleen de prijs. Het voordeel voor de opdrachtgever: een beter resultaat, zonder dat de opdrachtgever iedere stap van de opdrachtnemer hoeft te controleren. De aanpak komt voort uit Best Value Procurement of prestatie-inkoop. BV gaat echter verder dan alleen 'procurement' omdat het ook project- en risicomanagement omvat.

06

Leg het risico bij de partij die dit het beste kan beheersen

Aanbestedende diensten leggen vaak risico's rond het realiseren van een sportvoorziening onterecht bij de markt. Met risico wordt bedoeld: een onzekere, ongewenste gebeurtenis die negatieve gevolgen heeft voor het project. Het heeft echter geen zin om risico's bij een aanbieder neer te leggen als deze die risico's niet kan beheersen.

De aanbestedende dienst dient voorafgaand de aanbesteding een gedegen bodemonderzoek te laten uitvoeren en alle risico's in kaart te brengen. Dit kunnen risico's zijn die te maken hebben met grondwaterstanden, draagkracht, vervuiling, ongewenste objecten, archeologische vondsten, enzovoort. Idem als het gaat om de aanwezigheid en aansluitingsmogelijkheden van de nutsvoorzieningen. Na een goede risicoanalyse en demarcatie kan het risicomanagement worden geïmplementeerd.

Dit houdt in:

- Continu risico's expliciet maken en beheersen. Door het identificeren en benoemen van risico's worden de risico's voor een project bespreekbaar gemaakt. Hierdoor kan men bepalen hoe de risico's kunnen worden beheerst en welke partij het beste in staat is die beheersing op zich te nemen.
- Proactief met risico's omgaan in plaats van reactief. Door het vooraf benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen wordt voorkomen dat achteraf actie moet worden ondernomen om de gevolgen van een ongewenste gebeurtenis te beperken. Een juiste demarcatie is een eerste proactieve stap.
- Bewust met risico's omgaan en bijbehorende beheersmaatregelen afwegen. In plaats van associatief, intuïtief en willekeurig risico's en beheersmaatregelen bedenken, kunnen deze beter op een gestructureerde wijze worden geïnventariseerd. Hierdoor wordt de kans op 'projectblindheid' verminderd.

Bij de te nemen stappen kan de door de rijksoverheid ontwikkelde RIS-MAN-methode worden toegepast. Zie toelichting: https://www.crow.nl/getmedia/1e4212fe-a7a0-4940-b02c-68872a6f85aa/RISMAN_toelichting.aspx

Het resultaat van de risicoanalyse is een lijst met risico's gesorteerd op volgorde van de grootte van de bedreiging voor het project. Bij elk risico worden de maatregelen vermeld die de kans dat het risico optreedt of de gevolgen daarvan verkleinen.

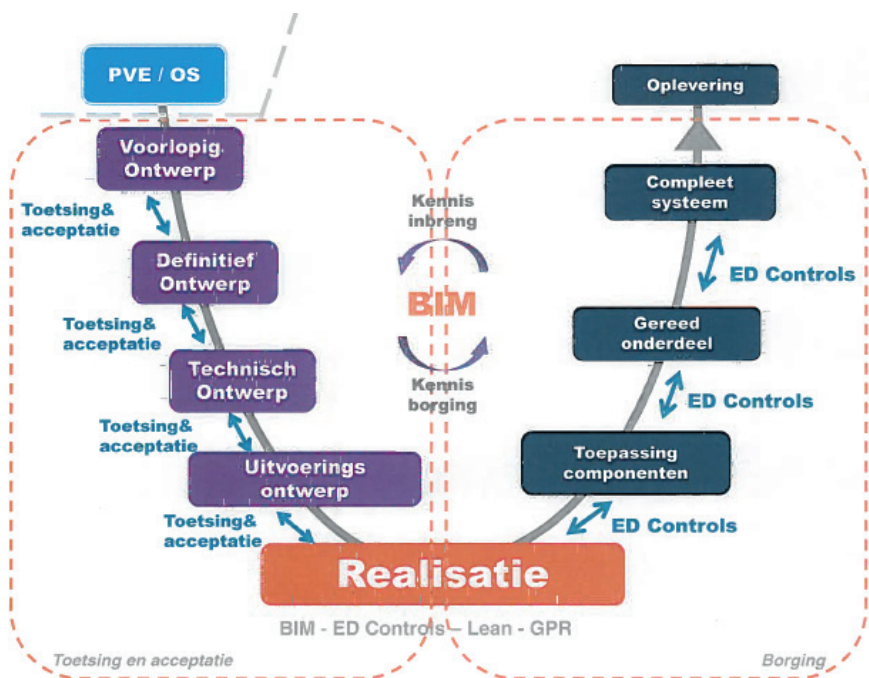
07

Borg een goed resultaat

Naast de eisen en wensen dient in het aanbestedingsdocument of in het vraagspecificatieproces de wijze van monitoring te worden geborgd. Met

monitoring wordt bedoeld: het systeem van verificatie, validatie en toetsing om binnen de aanbesteding zowel het aanbod als het gerealiseerde product namens de opdrachtgever en de aanbieder te kunnen beoordelen. Dit systeem moet een specifieke plek krijgen in het proces om zorgvuldige vergelijkingen mogelijk te maken tussen alle betrokken partijen. Hierbij is transparantie vereist: elke aanbieder moet inzicht hebben in zijn toetsing en verificatie.

Figuur 2 is een visualisatie (V-model) van een systeem van ‘verificatie, validatie en toetsing’.



Figuur 2 Visualisatie van 'Verificatie, validatie en toetsing' van ED Controls

08

Geef aanbieders tijd en gelegenheid de uitvraag te analyseren

Geef aanbieders voldoende tijd en gelegenheid om de uitvraag te analyseren en de daarin vermelde ambities te doorgronden. Bouw hiertoe voldoende dialooggronden in waarin de aanbieder de agenda kan bepalen op basis van diens analyse van de uitvraag. Wees hierbij transparant; zeker wat betreft de beschikbare budgetten. Hierdoor kan de aanbieder de haalbaarheid van de uitvraag beter beoordelen en grip krijgen op voor de opdrachtgever belangrijkste budgettaire uitgangspunten. Het zou goed zijn als de aanbieder de kans wordt gegeven op deze uitgangspunten te reflecteren.

Mits procesmatig goed ingebed kan de opdrachtgever deze dialooggronden gebruiken om te reflecteren op wat de aanbieder tot dan als oplossing of ontwerp heeft bedacht.

Bijlage 1: MFA Start-up Tool

Een multifunctionele accommodatie (MFA) kent meerdere functies en meerdere gebruikers. Gebruikers stellen functionele eisen aan het gebouw of een specifieke ruimte. Ook hebben ze wensen ten aanzien van de gebruikstijden. De eigenaar van het gebouw hanteert kaders, bijvoorbeeld op het gebied van financiën, locatie of gewenst gebruik.

De MFA Start-up Tool van Kenniscentrum Sport helpt alle betrokken (sport) organisaties om hun wensen eenvoudig kenbaar te maken. Ook de doorwerking van wensen in de kosten worden direct zichtbaar. De projectleider heeft al vroeg in het proces zicht op de wensen van alle betrokkenen en kan strijdige wensen bespreken. Hierdoor wordt het draagvlak voor de te ontwikkelen accommodatie verhoogd en worden discussies en teleurstelling later in het proces voorkomen.

Wat is de MFA Start-up Tool?

Deze tool is een hulpmiddel bij het opstarten van een proces dat moet leiden tot realisatie van een multifunctionele accommodatie. De tool is bedoeld voor projectleiders, voor toekomstige huurders/gebruikers van de accommodatie en andere belanghebbenden. Alle stakeholders krijgen inzicht in welke fase het project zich bevindt. De applicatie helpt bij het definiëren van de functies en gebruik van het gebouw. Met behulp van de tool kunnen investeringskosten en exploitatiekosten van de accommodatie berekend worden. Tevens biedt deze inzicht in het gebruikersrooster van binnensportaccommodaties en/of zwembaden als die onderdeel uitmaken van de MFA. De tool omvat de volgende mogelijke functies van een MFA: basisonderwijs, binnen- en buitensport, zwemmen, horeca, bso, zorg en welzijn.

Hoe werkt de MFA Start-up Tool?

Een projectleider geeft in de tool aan wat de gewenste eigenschappen van



de multifunctionele accommodatie zijn. Hoe hoog is het beschikbaar budget en aan welke MFA onderdelen wordt gedacht? Vervolgens nodigt de projectleider stakeholders uit om hun wensen in de tool kenbaar te maken. De tool biedt overzicht van alle wensen en geeft aan waar die strijdig zijn met de (voorlopige) keuzes van de projectleider. Dit zijn de punten waarover het gesprek gevoerd kan worden. In de tool zijn tevens de meest actuele financiële kengetallen verwerkt. Dat maakt het mogelijk om de wensen ook meteen door te rekenen naar investerings- en exploitatiekosten.

Aanvragen of inloggen

Gaat u aan de slag met de ontwikkeling van een MFA en wilt u gebruik maken van de MFA Start-up Tool, dan kunt u via <https://mfa-startup.nl/Home/ProjectAanvraag> een project aanvragen. Kenniscentrum Sport neemt dan contact met u op.

Partners

De MFA Start-up Tool is ontwikkeld door Kenniscentrum Sport in opdracht van het ministerie van VWS, in samenwerking met Vereniging Sport en Gemeenten, QDelft, Arcadis en BDB.

Meer informatie?

Voor vragen over deze tool kunt u terecht bij Kenniscentrum Sport:
E: mfa@kcsport.nl
T: 0318 49 09 00



Bijlage 2: Overzicht bedrijven

Om goed te kunnen aanbesteden is – naast procedures en inhoudelijke uitgangspunten – kennis van de markt belangrijk. Vandaar dat in dit document een overzicht van diverse marktpartijen is opgenomen. Dit overzicht geeft een eerste indicatie van de diensten en producten van bedrijven die zijn gespecialiseerd in bouw, inrichting, diensten en exploitatie van sportvoorzieningen.



Advisering

- Accres
- BBN adviseurs
- Drijver en Partners
- DSP
- Eyeview Systems
- HEVO
- Hospitality Group
- ICSadviseurs
- Jansen-Fritsen
- Kragten
- Kiwa - ISA Sport
- KYBYS
- Neptunus Structures
- Newae
- Maatschappelijk Financieren
- M3V Sportpartners
- MtoM Consultants
- OLCO maatschappelijk vastgoed
- Pool Water Treatment
- Procap adviseurs en projectmanagers
- RPS advies- en ingenieursbureau
- STRAMAN Management en Advies
- Sportfondsen Nederland
- Sport en Ruimte
- Sweco
- Synarchis Adviesgroep
- Tien organisatieadvies
- TRS consultancy
- Vaessen
- Van den Heuvel watertechnologie
- Woodsport Consultancy @ Sporthistorie

Architecten

- Kragten
- Neptunus Structures
- Newae
- Slangen+Koenis
- Sweco
- Vaessen
- Wind Groep architectuur en vastgoed

Buitensport

- BBN adviseurs
- Hospitality Group
- ICSadviseurs
- Kiwa - ISA Sport
- Kragten
- KYBYS
- Newae
- M3V Sportpartners
- Sweco
- TRS consultancy

Exploitanten en sportbedrijven

- Accres
- Drijver en Partners
- Hellebrekers Techniek
- Hospitality Group
- ICSadviseurs
- Procap adviseurs en projectmanagers
- RPS advies- en ingenieursbureau
- Sportfondsen Nederland
- SRO Amersfoort en Haarlem
- Tien organisatieadvies
- TRS consultancy

Installatietechniek

- Bosan
- Climotion
- Eyeview Systems
- Hellebrekers Techniek
- Lotec
- Nijha
- Pool Water Treatment
- Reimink zwembaden
- RPS advies- en ingenieursbureau
- Sportfondsen Nederland
- Sweco
- Van den Heuvel watertechnologie
- Van Dorp Zwembaden
- Van Remmen UV techniek
- Vario-play

Leveranciers binnensport en zwembaden

- Bosan
- Diversey
- Eyeview Systems
- Hellebrekers Techniek
- ICSadviseurs
- Jansen-Fritsen
- Kiwa - ISA Sport
- Nijha
- Reimink zwembaden
- Sika Nederland - Pulastic sportvloeren
- Sportfondsen Nederland
- Pool Water Treatment
- Sweco
- Lotec
- Van den Heuvel watertechnologie

- Van Remmen UV techniek
- Vario-play

Realisatie en onderhoud sportaccommodaties

- BBN adviseurs
- Drijver en Partners
- Bosan
- Hellebrekers Techniek
- HEVO
- Hospitality Group
- ICSadviseurs
- Jansen-Fritsen
- Kiwa - ISA Sport
- Lotec
- Maatschappelijk Financierien
- Neptunus Structures
- Newae
- Nijha
- OLCO maatschappelijk vastgoed
- Pellikaan Bouwbedrijf
- Procap adviseurs en projectmanagers
- Reimink zwembaden
- RPS advies- en ingenieursbureau
- Sportfondsen Nederland
- TRS consultancy
- Vaessen
- Van den Heuvel watertechnologie
- Van Dorp Zwembaden
- Wind Groep architectuur en vastgoed

