



Kennisplatform  
Verkeer en Vervoer



*Handboek*

# Professioneel aanbesteden Regiotaxi en Wmo-vervoer

*mei 2013*

*Handboek*

# **Professioneel aanbesteden Regiotaxi en Wmo-vervoer**

*mei 2013*

---

## Colofon

### **Uitgave**

Kennisplatform Verkeer en Vervoer (KpVV)

Postbus 37

6710 BA Ede

Galvanistraat 1, 6716 AE Ede

Jaarbeursplein 22, 3521 AP Utrecht

T 030 2918200

E [info@kpvv.nl](mailto:info@kpvv.nl)

I [www.kpvv.nl](http://www.kpvv.nl)

### **KpVV**

Het KpVV ondersteunt de decentrale overheden bij het ontwikkelen en realiseren van hun verkeers- en vervoerbeleid. Daarbij staat de huidige en toekomstige klantvraag centraal.

### **Productie**

Tekst: Forseti

Fotografie: Paul van der Klei, Wiep van Apeldoorn

Vormgeving: [hetismooiwerk.nl](http://hetismooiwerk.nl)

### **Contactpersoon KpVV**

Guy Hermans

T 06 22526190

E [guy.hermans@kpvv.nl](mailto:guy.hermans@kpvv.nl)

### **Nabestellen**

U kunt deze publicatie gratis downloaden op [www.kpvv.nl](http://www.kpvv.nl).

© KpVV, 2013

Gebruik van informatie uit dit rapport is toegestaan met bronvermelding. Gebruik van het fotomateriaal is alleen toegestaan met toestemming van het KpVV en met bronvermelding. Rechthebbenden kunnen zich wenden tot het KpVV.

**KpVV is onderdeel van CROW**

---

## Inhoudsopgave

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                        | <b>5</b>  |
| <b>1 Inleiding</b>                                      | <b>7</b>  |
| 1.1. Aanleiding                                         | 7         |
| 1.2. Vervoersysteem en doelgroepen                      | 7         |
| 1.3. Leeswijzer                                         | 8         |
| <b>2. Kwaliteit</b>                                     | <b>11</b> |
| 2.1. Definitie kwaliteit                                | 11        |
| 2.2. De belangrijkste kwaliteitsaspecten                | 12        |
| 2.3. Overige kwaliteitscriteria                         | 21        |
| <b>3 Aanbesteden van opdrachten</b>                     | <b>23</b> |
| 3.1 Achtergrond                                         | 23        |
| 3.2 Procedure                                           | 24        |
| 3.3 Stappen en planning openbare aanbesteding           | 25        |
| <b>4 Beleid en strategie</b>                            | <b>27</b> |
| 4.1 Beleidskeuzes                                       | 27        |
| 4.2 Aanbestedingsstrategie en –risico's                 | 31        |
| 4.3 Positie van de reiziger                             | 35        |
| 4.4 Voorbereiding rol contractmanagement                | 39        |
| <b>5 De aanbestedingsdocumenten</b>                     | <b>41</b> |
| 5.1 Proces                                              | 41        |
| 5.2 Kwaliteit versus prijs                              | 41        |
| 5.3 Overige eisen aan de uitvoering                     | 41        |
| 5.4 Wijze van inschrijven                               | 45        |
| 5.5 Selectiecriteria                                    | 46        |
| 5.6 Gunningcriteria                                     | 48        |
| 5.7 Conceptovereenkomst                                 | 50        |
| 5.8 Beoordelingsprotocol                                | 50        |
| 6.1 Publicatie en inlichtingen                          | 50        |
| 6.2 Sluitingstermijn en opening                         | 51        |
| <b>6 Van publicatie tot implementatie</b>               | <b>53</b> |
| 6.3 Beoordeling van de offertes                         | 53        |
| 6.4 Voorgenomen en definitieve gunning                  | 54        |
| 6.5 Contractbespreking en ondertekening                 | 54        |
| 6.6 Implementatie                                       | 55        |
| <b>7 Contractmanagement</b>                             | <b>57</b> |
| 7.1 Waarom contractmanagement                           | 57        |
| 7.2 Inleiding monitoring                                | 57        |
| 7.3 Kwaliteit beoordelen: subjectieve beoordeling       | 58        |
| 7.4 Kwaliteit beoordelen: objectieve kwaliteitsbeleving | 58        |
| 7.5 Contract handhaving en financiën                    | 59        |
| 7.6 Verwachtingenmanagement                             | 60        |
| 7.7 Tips voor professioneel opdrachtgeverschap          | 60        |



---

## Voorwoord

Voor u ligt het aangepaste handboek professioneel aanbesteden Regiotaxi. Het KpVV heeft voor u het handboek uit 2009 geactualiseerd zodat ook de komende jaren deze goed te gebruiken is. Het biedt u een concrete basis voor het bewaken van de kwaliteit, begeleiding in het aanbestedingsproces van opdrachten en het managen van afgesloten contracten, en enkele nuttige voorbeeld-aanbestedingsdocumenten. Hieronder gaan we kort in op de achtergrond en de actualisatie van de handboeken.

### Achtergrond vier handboeken

Om, in het belang van de reizigers, de kwaliteit van het contractvervoer<sup>1</sup> te verbeteren zijn in 2009 vier handboeken verschenen. Waaronder het handboek 'Professioneel aanbesteden Regiotaxi, Wmo-vervoer en Valys'. Zij helpen opdrachtgevers met het aanbesteden en organiseren van het contractvervoer,

In 2008 is onderzocht<sup>2</sup> hoe het met de kwaliteit van het contractvervoer staat. Geconstateerd is dat het beeld van de kwaliteit van het contractvervoer vooral door incidenten wordt bepaald. Het onderzoek<sup>3</sup> wees uit dat aanbestedingen van contractvervoer en de monitoring van de contracten niet altijd goed verlopen. De vier handboeken zijn een handreiking aan opdrachtgevers en opdrachtnemers om betere afspraken te maken over de kwaliteit van te leveren prestaties binnen het contractvervoer. In elke van de handboeken behandelen we alle samenhangende aspecten en stappen die bijdragen aan een goede kwaliteit van het vervoer. Ook het tegengaan van onjuiste beeldvorming en het gedegen betrekken van gebruikersorganisaties komen aan de orde.

Met de volgende partijen zijn de handboeken in 2009 opgesteld: ANBO, CG-Raad, CNV, CSO (PCOB en Unie KBO), FNV Bondgenoten, KNV Busvervoer, KNV Taxi, ministerie van VWS, ministerie van OCW, ministerie van IenM (voorheen V&W), Rover, Sociaal Fonds Taxi, VNG en Zorgverzekeraars Nederland.

### Actualisatie handboek 'Professioneel aanbesteden Regiotaxi'

Uit de evaluatie 'beoordeling handboeken contractvervoer' uit 2010 en 2011 blijkt dat de handboeken voorzien in een behoefte van opdrachtgevers. Het handboek wordt het meest gebruikt rond het moment van aanbesteden en wordt vooral gezien als een goede leidraad voor de aanbestedingsprocedure en voor het monitoren van contracten. Uit de bestellingen en downloads merken we dat er blijvende belangstelling is voor dit handboek. De blijvende belangstelling in combinatie met een aantal ontwikkelingen, zie hieronder, in het brede veld van Regiotaxi en Wmo-vervoer zijn aanleiding geweest om dit handboek in 2013 te actualiseren.

<sup>1</sup> Contractvervoer is een verzamelnaam voor zittend ziekenvervoer, AWBZ-vervoer, leerlingenvervoer, Wmo-vervoer, bovenregionaal vervoer gehandicapten (Valys) en collectief vraagafhankelijk vervoer (Regiotaxi ook voor de ov-reiziger).

<sup>2</sup> SEO Economisch Onderzoek, Handreikingen voor hoogwaardig contractvervoer, juni 2008.

<sup>3</sup> Neergelegd in beleidsbrief Staatssecretaris V&W cs, juni 2008

---

De focus van dit handboek is gewijzigd. In dit handboek besteden we geen aandacht meer aan het Valys vervoer. Centraal staat het vraagafhankelijk vervoer dat gemeenten en/of ov-autoriteiten organiseren voor hun Wmo- en ov-reizigers. In dit handboek wordt dit vervoer Regiotaxi genoemd en daar waar nodig wordt onderscheid gemaakt tussen het ov- en Wmo-vervoer (zie ook 1.2).

Een belangrijke ontwikkeling is dat naast de kwaliteit steeds meer de betaalbaarheid van het vervoer centraal staat. Dit noodzaakt tot andere (beleid)keuzes, waaronder stimuleren van zelfredzaamheid van reizigers. Daarnaast is de uitkomst van de landelijke meting 'de kwaliteit in het contractvervoer, een 1-meting onder eindgebruikers' (februari 2011) aanleiding geweest om de kwaliteitsaspecten opnieuw te positioneren. Tot slot maar zeker niet in de laatste plaats heeft de nieuwe Aanbestedingswet, die 1 april 2013 is ingegaan, ook gevolgen voor het aanbesteden van Regiotaxi. We besteden aan deze drie en andere ontwikkelingen expliciet aandacht.

Aan deze aangepaste versie hebben ANBO, VNG, ministerie van OC&W, ministerie van IenM en KNV meegewerkt.



---

# 1 Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Als gemeente of OV-autoriteit gaat u over de uitvoering van Wmo- of Regiotaxivervoer (hierna Regiotaxi). Vervoer voor een speciale doelgroep dat gewoon goed geregeld moet zijn. Dat zult u eveneens vinden. Zo moeten reizigers ervan op aan kunnen dat ze op tijd gehaald en gebracht worden, moet de chauffeur kundig en vriendelijk zijn en moet het vervoer voldoen aan alle wettelijke eisen. Gelukkig zien we in de praktijk vaak dat het goed gaat, maar er zijn ook voorbeelden bekend waarbij het vervoer niet naar volle tevredenheid van alle betrokken partijen verloopt. Reizigers worden dan te laat opgehaald, voelen zich onheus bejegend door de chauffeur, of worden naar hun mening niet veilig vervoerd. Wellicht herkent u deze problematiek uit uw eigen praktijk, bijvoorbeeld uit de klachten die u ontvangt.

Hoe voorkomen we dat reizigers dergelijke kwaliteitsproblemen ervaren? En hoe kunnen we de kwaliteit van Regiotaxi voor alle partijen verbeteren? U leest het in dit handboek en op de bijbehorende site [www.naarbetercontractvervoer.nl](http://www.naarbetercontractvervoer.nl).

We hadden u natuurlijk graag een blauwdruk gepresenteerd om zo de kwaliteit van Regiotaxi te verbeteren. Helaas is dat niet haalbaar. Bijna iedere situatie is verschillend en verdient daarmee een individuele aanpak. Wat hebben we gedaan? Dit handboek beschrijft alle samenhangende aspecten en stappen die bijdragen aan een goede kwaliteit van het vervoer. Het handboek geeft ingrediënten hoe u lokaal tot maatwerkoplossingen kunt komen.

Om de leesbaarheid en toegankelijkheid van het handboek te waarborgen, is ervoor gekozen de omvang beknopt te houden. De belangrijkste aspecten worden in vogelvlucht beschreven. Bij dit handboek hoort de website [www.naarbetercontractvervoer.nl](http://www.naarbetercontractvervoer.nl).

Hier vindt u nadere uitleg en verdieping op onderwerpen uit dit handboek. Bovendien biedt de site praktische handreikingen en interessante voorbeelden. U kunt deze informatie gebruiken bij het aanbesteden, contracteren en beheren van contracten van het vervoer. Het is aan uzelf om te bepalen welke informatie en welke keuzes in specifieke situaties het beste aansluiten bij uw praktijk.

## 1.2. Vervoersysteem en doelgroepen

Het vervoersysteem Regiotaxi heeft verschillende functies en daarmee verschillende gebruikers die zijn te onderscheiden, te weten:

- vrije reizigers die gebruik maken van de OV-functie binnen Regiotaxi;
- door de gemeente Wmo-vervoergeïndiceerde reizigers.

---

### Regiotaxi OV-functie

Het doel van Regiotaxi is het bieden van een aanvulling op openbaar vervoervoorzieningen of ter vervanging van een opgeheven openbaar vervoervoorziening. De wettelijke basis van Regiotaxi ligt vast in de Wet personenvervoer 2000 (Wp2000) en het Besluit personenvervoer 2000 (Bp2000). Het ministerie van IenM is systeemverantwoordelijk en zorgt voor de wettelijke kaders waarbinnen decentrale OV-autoriteiten en vervoerders kunnen werken. De OV-autoriteit is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering van Regiotaxi en is aanbestedingsplichtig.

### Wmo-vervoer

Het doel van het Wmo-vervoer is het mogelijk maken van maatschappelijke participatie voor mensen die vanwege hun beperking niet met regulier openbaar vervoer kunnen reizen (sociaal-recreatief vervoer voor mensen met een handicap). De wettelijke basis voor dit vervoer is de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Het ministerie van VWS is systeemverantwoordelijk. En de gemeente is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering van het Wmo-vervoer en aanbestedingsplichtig.

### Organisatievormen

Gemeenten kiezen er vaak voor om het Wmo-vervoer samen met andere gemeenten te organiseren vanwege het bovenlokale karakter van het vervoer.

Regiotaxi en Wmo-vervoer bestaan in verschillende verschijningsvormen en vaak hebben zij een relatie met elkaar. In veel regio's werken gemeenten en OV-autoriteit samen. Gemeenten kiezen er vaak voor om het Wmo-vervoer uit te voeren binnen een Regiotaxisysteem. Vaak gaat dat gepaard met een formele samenwerkingsrelatie via een convenant of gemeenschappelijke regeling. Afhankelijk van de wijze waarop partijen dat organiseren kan er sprake zijn van één of meerdere opdrachtgevers. Indien Regiotaxi en Wmo-vervoer gezamenlijk worden uitgevoerd is slechts een beperkt deel van de gebruikers OV-reiziger. Kiest u voor deze combinatie, houdt hiermee dan in het PvE rekening mee en richt het vervoer niet alleen als OV-systeem in.

In een aantal regio's en steden bestaat niet een voor iedereen toegankelijk Regiotaxisysteem, zoals in Friesland, Zeeland, Zwolle, Amsterdam, regio Eindhoven en enkele delen van Noord-Holland.

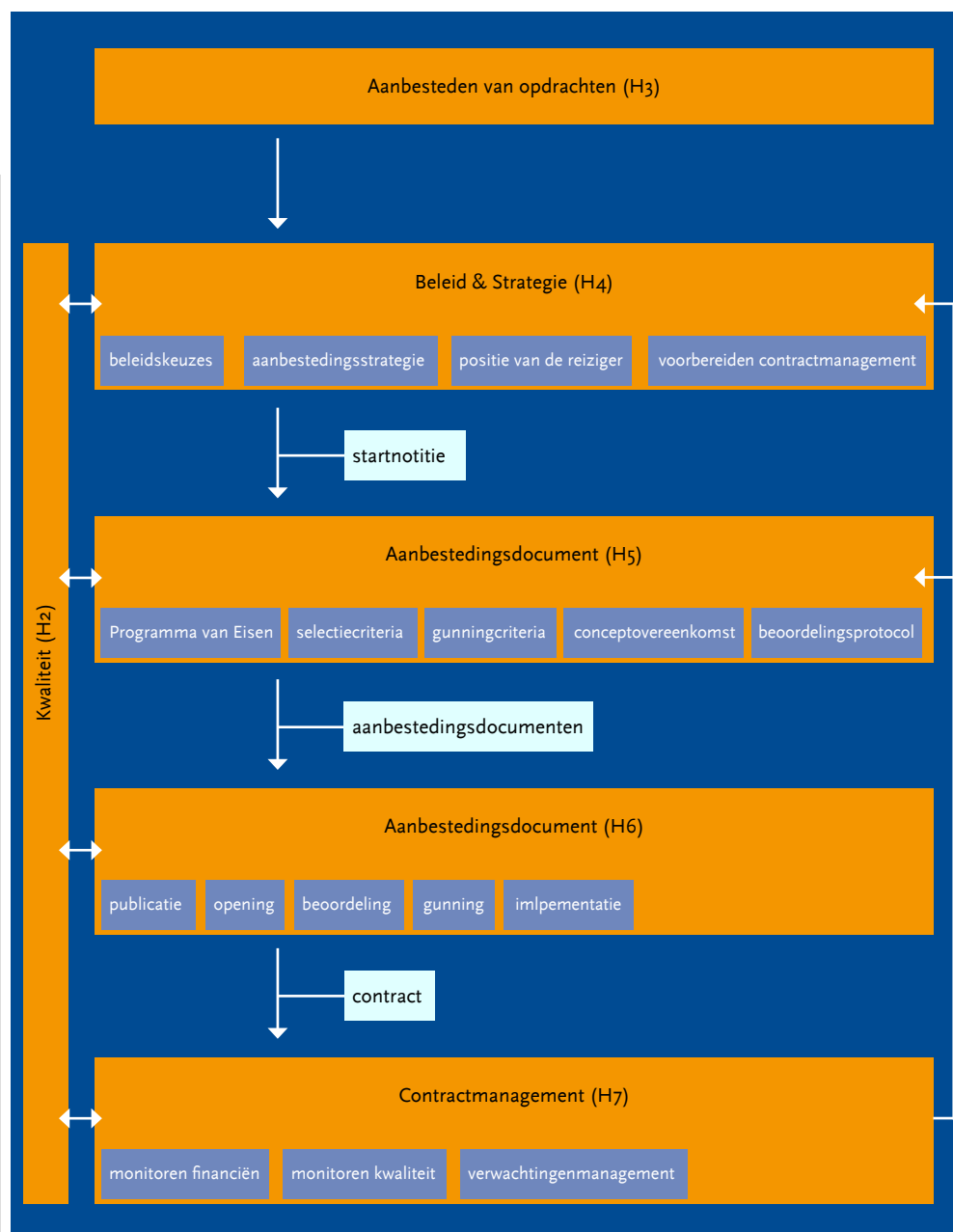
In Den Haag bestaan twee aparte vervoersystemen naast elkaar: Taxibus (voor de Wmo-reiziger in opdracht van de gemeente Den Haag) en Regiotaxi Haaglanden (voor de OV-reiziger in opdracht van Stadsgewest Haaglanden).

## 1.3. Leeswijzer

In dit handboek behandelen we eerst het begrip kwaliteit bij Regiotaxi (hoofdstuk 2) en geven we een algemene inleiding over aanbesteden, met aandacht voor wet- en regelgeving en procedures (hoofdstuk 3). Hierna volgen we de structuur van de aanbestedingscyclus, zoals weergegeven in figuur 1.1.

In dit handboek wordt soms expliciet onderscheid gemaakt tussen het Wmo-vervoer en Regiotaxi. Als dit onderscheid niet wordt gemaakt worden beide vervoervormen bedoeld.

figuur 1.1.  
aanbestedingscyclus en  
opbouw handboek





---

## 2. Kwaliteit

### 2.1. Definitie kwaliteit

#### Wat noemen we kwaliteit?

Wanneer we het over kwaliteit van Regiotaxi hebben, moeten we natuurlijk vastleggen wat we onder kwaliteit verstaan. Omdat we de reiziger centraal stellen, komen we tot de volgende definitie:

**De mate waarin Regiotaxi geschikt is voor de reiziger.**

Op deze mate van geschiktheid heeft uzelf veel invloed omdat u goede afspraken over kwaliteitsaspecten kunt maken met de vervoerder. Deze aspecten zijn een uitwerking van onze definitie en sluiten aan bij de (beleids)doelen die u als gemeente of OV-autoriteit opstelt.

Het is belangrijk om kwaliteit steeds primair vanuit het gezichtspunt van de reiziger te bekijken. Maar ook om de kwaliteit van de uitvoering gedurende de gehele contractperiode goed in het oog te houden. Enkel het beschikbaar stellen van vervoer is namelijk niet voldoende. Het is van belang dat u ten aanzien van dergelijke aspecten duidelijk maakt aan de vervoerder wat uw eisen zijn; andere zaken kunt u wel over laten aan de vervoerder. Ga bij het vaststellen van de eisen uit van de wensen en de belangen van de gebruiker in plaats van zelf de norm voor goed vervoer te bepalen. Uiteraard is het voor u en de vervoerder dan ook van groot belang om goed te weten wat reizigers willen en verlangen. Daar staat tegenover dat u ook te maken heeft met de kosten van het vervoer. Kwaliteit heeft vaak zijn prijs! De consequentie hiervan? De door de reiziger gewenste kwaliteit zal niet altijd overeenkomen met de kwaliteitseisen die u stelt.

#### Hoe kunt u de kwaliteit van Regiotaxi verbeteren?

- Doorloop een gedegen aanbestedingsprocedure, geef voldoende invulling aan de rol als opdrachtgever en neem daarin een pro-actieve houding aan (zie hoofdstuk 7).
- Kies voor een vervoerder die voldoet aan alle kwaliteitseisen en ook een goede werkgever is (zie hoofdstuk 5).
- Luister naar reizigers, betrek hen in het proces, communiceer over de spelregels van het vervoer en stel eisen aan de klanttevredenheid.
- Communiceer over de spelregels van het vervoer en stel eisen aan de klanttevredenheid.
- Zorg dat een dialoog blijft bestaan tussen opdrachtgever, reizigers en vervoerder (zie 'conversatietool' in hoofdstuk 7).
- Voer goed passende monitoringsactiviteiten uit of voer deze meer nauwgezet uit door middel van permanente controles.

---

## 2.2. De belangrijkste kwaliteitsaspecten

### Kwaliteitsaspecten gezien vanuit de reiziger

In hoofdstuk 5 is in het Programma van Eisen het totale pakket aan eisen opgenomen waaraan de vervoerder in de uitvoering van Regiotaxi moet voldoen. Wij gaan nu alleen in op de belangrijkste kwaliteitsaspecten, namelijk die de reiziger ervaart en waarvan de uitvoering meetbaar is.

Als opdrachtgever is voor u bij ieder kwaliteitsaspect een actieve rol weggelegd:

- Stel duidelijke en concrete eisen aan het kwaliteitsaspect.
- Zie toe dat de vervoerder de eisen nakomt (meten).
- Stimuleer de vervoerder om deze eisen na te komen, bijvoorbeeld door prestaties-timuli en/of boetes op te nemen.

Eind 2009 heeft TNS Consult in opdracht van de ministeries van IenM, VWS en OCW een o-meting uitgevoerd om de kwaliteit van diverse vormen van contractvervoer, waaronder het Regiotaxi- en Wmo-vervoer, in kaart te brengen. In 2011 heeft de 1-meting plaatsgevonden. Het Regiotaxivervoer wordt door 86% van de reizigers als voldoende beoordeeld en scoort gemiddeld een 7,2. Het Wmo-vervoer wordt door 83% van de reizigers als voldoende beoordeeld en scoort gemiddeld een 6,8.

Ook is onderzocht welke aspecten van de dienstverlening van belang zijn. Daaruit blijkt dat zowel voor gebruikers van Regiotaxi als van het Wmo-vervoer het op tijd vertrekken en aankomen de belangrijkste kwaliteitsaspecten zijn. Bijna de helft van de reizigers benoemt één van deze twee aspecten als belangrijkste.

De volledig rapportage is te downloaden via: <http://goo.gl/ikp8Q>

### Kwaliteitsaspecten die de reiziger ervaart

#### (uitgewerkt op [www.naarbetercontractvervoer.nl](http://www.naarbetercontractvervoer.nl))

Centraal staan de belangrijkste kwaliteitsaspecten die de reiziger ervaart. Deze aspecten zijn gebaseerd op de uitkomsten van de 1-meting contractvervoer, aangevuld met kwaliteitsaspecten uit andere onderzoeken.

Tijdigheid (2.2.1)

Het optreden van de chauffeur (2.2.2)

Veilig vervoer (2.2.3)

Reservering (2.2.4)

Verwachtingenmanagement / informatievoorziening (2.2.5)

Klachtenprocedure (2.2.6)

Kennis van het vervoergebied (2.2.7)

Informatie bij vertraging / terugbelservice (2.2.8)

### 2.2.1. Tijdigheid

*“Mijn taxi kwam me veel te laat ophalen. Heel vervelend, want daardoor kwam ik ook weer te laat bij mijn afspraak.”*

Veel klachten rondom Regiotaxi hebben te maken met stiptheid en de reisduur. Deze onvrede komt aan de ene kant door de kaders die u als opdrachtgever stelt waardoor de vervoerder enige marge heeft rond afgesproken tijden. Deze marges moeten wel voor iedereen duidelijk zijn. Aan de andere kant komt het voor dat afspraken door de vervoerder niet worden nageleefd, waardoor:

- het voertuig te laat is bij de reiziger;
- het voertuig met de reiziger te laat is op de bestemming;
- de rit te lang duurt, bijvoorbeeld doordat de vervoerder meerdere reizigers tijdens één rit combineert of doordat de chauffeur onbekend is in de omgeving.

#### Stel eisen...

Het is de bedoeling dat de vervoerder de reiziger ophaalt conform de tussen u beide gemaakte afspraken. Dit kunt u bereiken door aan de volgende tijdsaspecten eisen te stellen:

- het op tijd vertrekken;
- het op tijd aankomen;
- de toegestane omrijdmarge;
- de wachttijd bij het vertrekadres.

Er zijn ook andere aspecten die indirect bijdragen aan een betere stiptheid, zoals het eisen van een navigatiesysteem en afspraken over de vooraanmeldtijd. Uiteraard moet ook helder zijn op welke wijze de ‘normale’ reistijd berekend wordt.

De opdrachtgever kan verschillende eisen stellen aan de omrijdmarge, bijv in minuten of een standaardfactor bovenop de normale reistijd. Door een standaard omrijdmarge van bijvoorbeeld twintig minuten toe te staan kan een reiziger die 1 zones reist lang onderweg zijn. De opdrachtgever kan de omrijdmarge ook laten afhangen van de lengte van de rit of het tijdstip van de dag. Dit vergt goede communicatie naar de gebruiker, bijvoorbeeld door de toegestane omrijdmarge expliciet te laten noemen bij de ritreservering. Dit is nader uitgewerkt op [www.naarbetercontractvervoer.nl](http://www.naarbetercontractvervoer.nl).

#### ...en monitor ze!

Bij de uitvoering van het contract moeten deze aspecten ook gemonitord worden. U kunt door middel van een goede bonus-malusregeling de vervoerder prikkelen deze eisen zo goed mogelijk uit te voeren.

### 2.2.2 Het optreden van de chauffeur

*“Mijn chauffeur? Die wil ik nooit meer kwijt. Altijd vriendelijk en meelevend, en zijn rijstijl is ongeëvenaard. Soms vraag ik me af waar ze deze man hebben gevonden!”*

---

De chauffeur speelt een zeer belangrijke rol in het vervoer. De chauffeur moet daarom niet alleen voldoen aan een aantal algemene kwaliteitscriteria, zoals kwaliteitseisen, opleidingen, rijgedrag en dienstverlening, maar ook aan eisen in het omgaan met en bejegenen van (kwetsbare) reizigers.

#### Stel eisen...

Welke service moet de chauffeur verlenen aan de reiziger? Waar ligt de grens? Doel van de algemene kwaliteitscriteria is de inzet van kwalitatief goede en klantvriendelijke chauffeurs. Dit kunt u bereiken door onder andere de volgende eisen te stellen:

- eisen in relatie tot algemene sociale vaardigheden, zoals klantvriendelijkheid, servicegerichtheid en omgangsvormen;
- eisen in relatie tot de te verlenen diensten;
- eisen in relatie tot het relevante arbeidsverleden, beschikken over recente Verklaring Omtrent Gedrag (VOG, ook gedurende de looptijd van het contract);
- eisen in relatie tot rijgedrag en rijvaardigheid;
- het kunnen gebruiken van liften en vastzetsystemen.

#### Bejegening door de chauffeur

De chauffeur moet goed kunnen omgaan met de reizigers. Veel klachten gaan namelijk over de wijze waarop de reiziger door de chauffeur is behandeld. Dit kan gaan om een onjuiste bejegening, onvoldoende kennis van specifieke doelgroepen of door een klantonvriendelijke benadering. Voor de reiziger is de chauffeur de enige persoon van de vervoerder met wie hij direct persoonlijk contact heeft. De chauffeur is dus het visitekaartje van het vervoersysteem. Hij is de persoon die de reiziger assisteert, zorgt voor een goed gevoel en zorgdraagt voor een comfortabele en veilige rit.

#### Stel eisen...

Het doel is een chauffeur met een juiste en klantvriendelijke bejegening.

Dit bereikt u onder andere door de volgende duidelijke en concrete eisen te stellen:

- eisen in relatie tot algemene sociale vaardigheden en omgangsvormen;
- eisen in relatie tot specifieke vaardigheden en gericht op de gebruikers van het vervoersysteem, zoals het omgaan met de reizigers;
- eisen in relatie tot het herkennen van specifieke ziekte- of gedragskenmerken of beperking/handicap.

De genoemde vaardigheden verkrijgt een chauffeur door een specifieke, op de doelgroep gerichte opleidingen te volgen. TX-Keur stelt een aantal specifieke opleidingseisen aan chauffeurs (zie [www.tx-keur.nl](http://www.tx-keur.nl)), daarnaast zijn er ook verschillende examens die door het CCV worden afgenomen (zie [www.cbr.nl](http://www.cbr.nl)). Ga altijd na wat de actuele stand van zaken is rond de opleidingen. Het Sociaal Fonds Taxi heeft een speciale internetcursussen ontwikkeld (zie [www.sociaalfondstaxi.nl/opleiden/opleidingen-sft](http://www.sociaalfondstaxi.nl/opleiden/opleidingen-sft)), zoals 'Lastige situaties in de taxi', 'Veilig in de taxi' en het 'Rolstoel ABC'. Opdrachtgevers kunnen het volgen van deze cursussen als eis opnemen met bewijzen hiervan.

---

Een alternatief of aanvulling hierop is om chauffeurs in direct contact te laten komen met specifieke doelgroepen tijdens een bijeenkomst of door hen een dagdeel mee te laten lopen bij een instelling.

#### ...en monitor ze!

De uitvoering van het contract en de kwaliteit van de dienstverlening moeten worden gevolgd. U kunt dit bijvoorbeeld doen via een klanttevredenheidsonderzoek of op basis van klachten. Daarnaast kunt u de vervoerder verplichten om kosteloos een overzicht te verstrekken van de diploma's en/of certificaten van de ingezette chauffeurs.

### 2.2.3 Veilig vervoer

*“Mijn rolstoel werd naar mijn gevoel niet goed bevestigd. Dan zit je toch de hele rit in spanning.”*

Regiotaxi wordt veel gebruikt door doorgaans zeer kwetsbare doelgroepen. Het is daarom van belang dat het vervoer niet alleen kwalitatief goed is, maar dat ook een hoge veiligheidsstandaard wordt toegepast. Veiligheid is vooral een taak van de vervoerder en van een eventuele verstrekker van een rolstoel. Vanzelfsprekend moet een vervoerder voldoen aan alle wettelijke eisen omtrent het vervoer. Dit betekent bijvoorbeeld dat een voertuig voorzien moet zijn van voldoende en goedwerkende veiligheidsgordels en dat deze ook daadwerkelijk worden gebruikt. Veiligheid vereist ook een goede chauffeur en veilig en comfortabel rijgedrag resulteert in een prettige rit.

Veiligheid is zeker onder winterse omstandigheden belangrijk. Dit betekent dat de banden geschikt moeten zijn voor de omstandigheden. Naast wettelijke eisen kan een gemeente bijvoorbeeld ook een type band (winterbanden of all seasons / weather banden) verplicht stellen.

#### Rolstoelvervoer

Een deel van de reizigers maakt gebruik van een rolstoel of scootmobiel en neemt deze ook tijdens het vervoer mee. Ondanks alle eisen die gesteld worden aan veilig rolstoelvervoer en de middelen die hiervoor beschikbaar zijn, komen er nog steeds incidenten voor tijdens het vervoer van rolstoelinzittenden. Vaak wordt dit veroorzaakt doordat een rolstoel niet goed is bevestigd. Dit kan komen door:

- onvoldoende vaardigheden bij de chauffeur;
- de passagier wordt in de rolstoel vervoerd terwijl hij ook in staat is om zelfstandig over te schuiven naar een reguliere zitplaats;
- gebrekkige middelen om de rolstoel en de passagier goed vast te zetten;
- een afwijkend type rolstoel dat niet goed is te bevestigen of waarbij de veiligheidsgordel voor de passagier niet goed kan worden aangebracht.

Tegenwoordig zijn steeds meer nieuwe vastzetsystemen beschikbaar, die het vastzetten van rolstoelen makkelijker maken en daarmee veiliger. De gemeente speelt een belangrijke rol bij het verstrekken van rolstoelen en dient te zorgen dat de rolstoelen vervoerbaar en veilig vast te zetten zijn. Dit betekent onder anderen dat de rolstoel

---

moeten voldoen aan crashtest-eisen en het mogelijk moet zijn dat de passagier in de rolstoel op een goede manier in de gordel wordt vastgezet.

De Code veilig vervoer rolstoelinzittenden (VVR) is een richtlijn voor het veilig vervoer van rolstoelinzittenden. Er zijn handleidingen beschikbaar ([www.veilig-vervoer.nl](http://www.veilig-vervoer.nl)) voor opdrachtgevers, vervoerders en chauffeurs. De handleiding voor opdrachtgevers biedt praktische handvaten en concrete aandachtspunten bij het toepassen van de code VVR.

Bedenk dat wanneer een vervoerder de Code VVR moet naleven, de vervoerder alleen rolstoelen vervoert die voldoen aan deze richtlijn en dus het recht heeft een rolstoel te weigeren. Indien de opdrachtgever zelf ook mobiliteitshulpmiddelen zoals rolstoelen verstrekt, speelt deze zelf een belangrijke rol binnen veilig rolstoelvervoer. De Code VVR wordt geactualiseerd onder aanvoering van Stichting Vast = Beter. Er wordt naar gestreefd dat eind 2013 een geactualiseerde versie van de code VVR beschikbaar komt.

#### Stel eisen...

Het doel is kwalitatief goed, comfortabel en veilig vervoer, ook voor reizigers in een rolstoel. U kunt dit bereiken door de volgende eisen te stellen:

- specifieke eisen aan het voertuig (zoals het gebruik van winterbanden);
- eisen aan materialen;
- eisen aan de uitvoering (conform Code VVR);
- eisen aan comfortabel rijgedrag;
- opleidings- en of ervaringseisen.

#### ...en monitor ze!

Ook hierbij geldt dat u bij de uitvoering van het contract de kwaliteit van het vervoer moet volgen. Dit kan bijvoorbeeld door een actieve meting waarbij u kijkt of de vervoerder voldoet aan de veiligheidseisen door klanttevredenheidsonderzoek, controles op straat of op basis van klachten.

### 2.2.4 Reservering

*“Ik moet altijd zo lang wachten als ik mijn taxi wil reserveren.”*

Dit vraagafhankelijk vervoer vindt plaats nadat een ritreservering heeft plaatsgevonden. Het reserveren van ritten kan op verschillende manieren. Vaak kiest de doelgroep voor een telefonische reservering. De praktijk leert dat reizigers vaak op piekmomenten de telefooncentrale belasten, oftewel vlak voor hun vertrektijd. Hierdoor is op dat moment veel capaciteit nodig. Steeds vaker wordt gekozen voor reserveringen via het internet. Door nieuwe ontwikkelingen worden ritten direct opgenomen in het plansysteem van de vervoerder. Dit vraagt om een gebruiksvriendelijke en veilige webomgeving.

Om pieken bij het callcenter te vermijden, is het verstandig reizigers goed te informeren over de verschillende reserveringsmogelijkheden en over de langere wachttijden tijdens piekmomenten.

#### Stel eisen..

Het doel is een laagdrempelig en bereikbaar ritreserveringssysteem. Dit kunt u bereiken door de volgende eisen te stellen:

- eisen aan de reserveringsmogelijkheden;
- eisen aan de telefonische bereikbaarheid;
- eisen aan de deskundigheid van het personeel;
- eisen aan de wachttijd.

#### ...en monitor ze!

De monitoring van deze eisen aan ritreserveringen is uit te voeren als onderdeel van een klanttevredenheidsonderzoek. De telefonische bereikbaarheid en wachttijd kunnen gemonitord worden aan de hand van managementinformatie en steekproeven.

### 2.2.5 Verwachtingenmanagement / informatievoorziening

*“Ik wist niet zo goed wat ik moest verwachten. Tot ik die handige brochure in handen kreeg. Daar staat alles heel goed in uitgelegd.”*

In de praktijk blijkt dat de verwachtingen die reizigers hebben van Regiotaxi niet altijd overeenkomen met de (spel)regels van het vervoer. Informeer de reiziger dus goed over de spelregels, mogelijkheden en onmogelijkheden die het vervoer biedt. De reiziger moet voor het gebruik van het vervoer weten wat hij/zij kan en mag verwachten van u en de vervoerder (spelregels) en andersom ook wat van hem of haar wordt verwacht. Een brochure of nieuwsbrief met informatie over het vervoer kan uitkomst bieden! Bied ook informatie aan op een website.

#### Verwachtingenmanagement

Als opdrachtgever moet u gedurende de looptijd van het contract een belangrijk rol in het verwachtingenmanagement spelen. U kunt niet volstaan met het opnemen van eisen in het PvE. Neem daarnaast een actieve rol in door ook zelf de rechten en plichten van de reizigers te beschrijven, verwachtingen te managen bij alle partijen en informatie te verstrekken aan reizigers. Er is sprake van een wisselwerking tussen alle betrokken partijen.

Veel opdrachtgever nemen een actieve rol om de verwachtingen van verschillende partijen rondom Regiotaxi te managen. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door het verstrekken van praktische informatie over de spelregels van het vervoerssysteem: welke marges gelden er in de uitvoering? Hoe kan ik een taxi reserveren? Waar kan ik een klacht indienen? Het verstrekken van deze informatie kan de vervoerder ook verzorgen. Zorg er voor dat deze informatie goed te begrijpen is voor iedereen en ook beschikbaar is via internet. Zorg ervoor dat er een goede balans zit tussen informatie met duidelijke nieuwsaarde en andere nieuwtjes.

---

### Stel eisen

Het doel is dat partijen binnen Regiotaxi weten wie waarvoor verantwoordelijk is en dat verwachtingen zijn gemanaged. De opdrachtgever speelt daarin zelf een belangrijke rol, maar kan ook eisen stellen aan de vervoerder:

- de wijze en frequentie van de informatievoorziening;
- de wijze van instemming over de inhoud van de informatie (bijvoorbeeld via een klankbordgroep).

...en monitor ze!

### 2.2.6 Klachtenprocedure

*“Dien maar een klacht in, zeiden ze. Maar ik ga toch niet een klacht over hen indienen als ik volgende week weer bij ze moet instappen? Als ik nou bij een onafhankelijke partij terecht kon, zou ik het wel doen.”*

Wanneer reizigers ontevreden zijn over de uitvoering van het vervoer, moeten zij een klacht kunnen indienen om hun onvrede kenbaar te maken aan u en de vervoerder. Er doen zich echter de volgende problemen voor:

- Het blijkt dat reizigers moeite hebben om zelf een klacht bij de vervoerder in te dienen, omdat ze direct afhankelijk zijn van deze partij.
- Het is voor reizigers onduidelijk waar zij een klacht moeten indienen omdat de opdrachtnemer werkt met onderaannemers.
- Reizigers kunnen een klacht hebben over de spelregels of over de uitvoering binnen deze spelregels.
- Reizigers zien weinig effect van hun klacht
- Reizigers hebben slechte ervaringen met de afhandeling van eerder ingediende klachten over de uitvoering.
- Het indienen van een klacht is gecompliceerd en kost veel tijd.
- Reizigers weten niet waar zij terecht kunnen als zij ontevreden zijn over de wijze waarop de klacht is afgehandeld.

*“Vervoerder en opdrachtgever kunnen leren van een klacht en zouden een klacht kunnen zien als positieve tip om de dienstverlening te verbeteren.”*

### Stel eisen...

Doel is een kwalitatief goede en klantvriendelijke klachtenprocedure. U bereikt dit door eisen te stellen aan onder meer:

- de rol en taakverdeling (bedenk dat reizigers bij voorkeur niet bij de vervoerder een klacht indienen)
- de reactietermijn van de vervoerder;
- de wijze waarop de vervoerder de klacht registreert en rapporteert;
- aansluiting van de vervoerder bij de Geschillencommissie Taxivervoer;
- de wijze van afstemming en (periodiek) overleg naar aanleiding van de klachten.

---

...en stimuleer de vervoerder!

U kunt een bonus-malusregeling koppelen aan het aantal gegronde klachten en stimuleren dat een vervoerder op korte termijn reageert op klachten.

### 2.2.7 Kennis van het vervoergebied

*“Ik moest de chauffeur zelf de weg wijzen. Daar kon hij ook niets aan doen hoor, hij moest voor de eerste keer in deze regio rijden.”*

Reizigers gaan ervan uit dat een chauffeur of een telefonist bekend is met een bepaalde locatie. Toch blijkt deze kennis bij de uitvoering van het vervoer niet altijd aanwezig. Zo kunnen verkeerde adressen worden doorgegeven of wordt een adres van een locatie niet goed ingevoerd bij de reservering. Deze problemen worden onder andere veroorzaakt doordat, zeker bij aanvang van een opdracht, chauffeurs moeten rijden in een regio waar zij minder goed bekend zijn of doordat chauffeurs niet weten hoe zij moeten omgaan met nieuw navigatieapparatuur. Daarnaast kan het voorkomen dat telefonisten reserveringen aannemen voor een bepaald gebied, terwijl zij zelf aan de andere kant van Nederland aan het werk zijn.

#### Stel eisen...

Om deze problemen te voorkomen kunt u concrete eisen stellen aan de kennis van het vervoergebied, zoals:

- De chauffeur moet beschikken over kennis van het vervoergebied - De voertuigen moeten zijn voorzien van navigatieapparatuur en chauffeurs moeten hiermee om kunnen gaan.
- De telefonist moet beschikken over kennis van het vervoergebied.
- De centralesoftware moet populaire en veelvoorkomende bestemmingen herkennen (zoals de kerk, station, zwembad, winkel), zonder dat de reiziger bij reservering de gedetailleerde adresgegevens van deze locatie niet hoeft op te geven.
- De adresgegevens moeten de chauffeur goed bereiken.

#### ...en monitor ze!

Bij de uitvoering van het contract moet de kwaliteit van de dienstverlening door u gevolgd worden. Dit kan bijvoorbeeld door een mysteryguest-, klanttevredenheidsonderzoek of op basis van klachten.

### 2.2.8 Informatie bij vertraging / terugbelservice

*“Ik krijg altijd keurig een telefoontje dat de taxi eraan komt. Ze hebben me ook wel eens gebeld om te zeggen dat ze erg verlaat waren. Vervelend, maar dan weet je wel waar je aan toe bent.”*

Reizigers hebben, doordat de vervoerder in de uitvoering enige marge heeft, te maken met een bepaalde mate van onzekerheid. Die onzekerheid wordt vergroot doordat de gebruiker in veel gevallen niet (goed) wordt geïnformeerd als het voertuig later verschijnt dan toegestaan of doordat de terugbelservice niet (goed) werkt. Reizigers hechten een grote waarde aan betrouwbare informatie in het geval dat de vervoerder

later komt. Een terugbelservice is voor zowel vervoerder als reiziger een belangrijk instrument. Het reduceert de (gevoelsmatige) wachttijd en zorgt voor een betere afstemming tussen vervoerder en reiziger.

#### Stel eisen...

Doel is een kwalitatief goede informatievoorziening en een goedwerkende terugbelservice. U kunt dit bereiken door onder andere de volgende eisen te stellen:

- De centrale dient de reiziger door middel van een goedwerkende terugbelservice te waarschuwen dat het voertuig bijna arriveert.
- De centrale belt de reiziger bij voorkeur op het mobiele telefoonnummer (het thuisnummer geeft geen gehoor bij een retourrit).
- De terugbelservice dient bij voorkeur door de chauffeur zelf (en niet automatisch) geactiveerd te worden, waarbij er direct telefonisch contact is tussen chauffeur en reiziger. Het is dan nog mogelijk om het ophaalmoment nader af te stemmen ter voorkoming van een 'no show'. De reiziger kan tijdens het contact nog bijzonderheden melden die bijdragen tot het een succesvol ophaalmoment;
- De vervoerder registreert in het ritbestand of de reiziger gebruik wenst te maken van de terugbelservice en of dit goed is uitgevoerd.
- De centrale informeert de reiziger indien het voertuig buiten de toegestane marge arriveert (taxi-te-laat-belservice).

#### ...en monitor ze!

Als opdrachtgever speelt u een belangrijke rol in het communiceren van de voorwaarden voor de terugbelservice. Volg bij de uitvoering van het contract de kwaliteit van de dienstverlening. Dit kunt u bijvoorbeeld doen door een mysteryguest-, klanttevredenheidsonderzoek, het analyseren van ritbestanden of onderzoek op basis van klachten.

### 2.2.9 Samenvatting

We vatten in onderstaande tabel per kwaliteitsaspect de meetinstrumenten voor u samen. De aspecten die betrekking hebben op tijdigheid (stiptheid en omrijden) en chauffeur (bejegening en kwaliteit) zijn samengevoegd. De meetinstrumenten zijn verder uitgewerkt in hoofdstuk 7.

figuur 2.1  
Samenvatting meet-  
instrumenten  
(KTO=klanttevredenheids  
onderzoek)

|                                        | Klachten | Diploma's | Ritbestand | KTO |
|----------------------------------------|----------|-----------|------------|-----|
| Tijdigheid                             | X        |           | X          | X   |
| Optreden van de chauffeur              | X        | X         |            | X   |
| Veilig vervoer                         | X        |           |            | X   |
| Verwachtingen                          | X        |           |            | X   |
| Ritreservering                         | X        |           | X          | X   |
| Kennis vervoergebied                   | X        |           |            | X   |
| Informatie bij vertraging/<br>terugbel | X        |           | X          | X   |
| Klachtenprocedure                      | X        |           |            | X   |

---

## 2.3 Overige kwaliteitscriteria

### Checklist kwaliteitsaspecten

Uiteraard zijn er nog veel meer aspecten van belang waar u met de vervoerder duidelijke afspraken over moet maken. U treft hieronder een checklist van kwaliteitsaspecten voor het opstellen van een PvE. Voor meer specifieke informatie verwijzen we u naar [www.naarbetercontractvervoer.nl](http://www.naarbetercontractvervoer.nl).

#### Denk ook aan:

- aanvullende eisen aan de dienstverlening;
- eisen aan het voertuig, zoals:
  - in te zetten materieel;
  - leeftijd van het materieel;
  - duurzaamheid;
  - uitrusting (navigatie, EHBO-trommel en brandblusser).
- betaalmogelijkheden
- social return



---

## 3 Aanbesteden van opdrachten

### 3.1 Achtergrond

#### Wat verstaan we onder aanbesteden?

Aanbesteden kunnen we omschrijven als:

**Het proces van inkopen waarbij de opdrachtgever van het vervoer op transparante en objectieve wijze de opdracht verstrekt aan een opdrachtnemer die voldoet aan bepaalde eisen en die de beste aanbieding heeft gedaan.**

U formuleert eisen over de organisatie en de uitvoering van het vervoer en maakt deze bekend aan marktpartijen, zodat deze marktpartijen op basis hiervan een offerte kunnen schrijven. Deze moeten op een vastgesteld tijdstip (deadline) bij u worden aangeleverd. De tijdig ingediende offertes worden na de uiterste inleverdatum op basis van vastgestelde selectie- en gunningcriteria beoordeeld. Deze beoordeling leidt, afhankelijk van de aanbestede opdracht, tot een voornemen tot gunning aan één of meerdere inschrijvers. Dit voornemen wordt vijftien dagen later gevolgd door een definitieve gunning. Daarna is het aan u en de geselecteerde vervoerder om de contracten te tekenen en de implementatie van het vervoer te starten.

#### Aanbesteden en drempelbedragen

De opdracht voor het uitvoeren van vervoer per taxi (bus) wordt geplaatst door de opdrachtgever(s). De vraag is of deze opdracht in waarde boven een bepaalde drempel uitkomt waardoor moet worden aanbesteed. De drempelbedragen waarboven een aanbestedende dienst verplicht is Europees aan te besteden, verschillen onder andere per aanbestedende dienst.

Hierbij moet nog wel worden opgemerkt dat een opdracht onder een drempelbedrag nog niet vrij is van de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht: deze gelden sowieso. Aangezien de drempelbedragen per kalenderjaar (of kalenderjaren) worden vastgesteld, moet voorafgaand aan de start van een procedure gecontroleerd worden wat de actuele drempelbedragen zijn. Deze en aanvullende informatie zijn te vinden op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl).

#### 3.1.2 Grondbeginselen

Een aanbesteding heeft een duidelijk doel: het moet concurrentie tussen marktpartijen mogelijk maken en garanderen en het moet partijen de mogelijkheid bieden om op elke opdracht in te kunnen schrijven. Drie beginselen zorgen voor een open markt, waarbij concurrentie en een marktconforme prijs worden geborgd:

1. Gelijkheids- of non-discriminatiebeginsel. De aanbestede opdracht moet op een objectieve wijze worden beschreven. Daarnaast moeten alle potentiële inschrijvers beschikken over dezelfde informatie.
2. Transparantiebeginsel. Om transparantie in de markt te garanderen heeft de overheid een publicatieplicht. Zowel bij voorgenomen opdrachten als bij gunning van een opdracht, moet een publicatie worden ingediend.

3. Proportionaliteits- of evenredigheidsbeginsel. De eisen die aan de inschrijvers worden gesteld, mogen niet buitenproportioneel zijn. Eisen moeten in verhouding staan tot de aard en omvang van de aanbestede opdracht.

Om de naleving van de grondbeginselen te borgen is in wet- en regelgeving vastgelegd op welke wijze een aanbestedingsprocedure wordt doorlopen. Voor diensten, zoals het uitvoeren van vervoer, is de Aanbestedingswet 2012 van toepassing.

De Aanbestedingswet 2012 regelt een aantal zaken die nieuw zijn ten opzichte van de huidige regelgeving. De op handen zijnde wijziging van de Europese aanbestedingsrichtlijnen is nog niet in het wetsvoorstel opgenomen. Dit gebeurt op een later tijdstip via een wijziging van de Aanbestedingswet. De Aanbestedingswet trekt de raamwet EEG-voorschriften aanbestedingen, Bao, Bass en de Wira in.

### 3.2 Procedure

Voor aanbestedingen van contractvervoer wordt in de meeste gevallen gekozen voor een openbare (Europese) aanbestedingsprocedure. Bij een openbare procedure plaatst de aanbestedende dienst eerst een aankondiging. Geïnteresseerden vragen het bestek op en dienen een offerte in. De aanbestedende dienst beoordeelt deze offertes aan de hand van bekend gemaakte selectie -en gunningscriteria en gunt de winnaar de opdracht.

- Bij deze procedure kan een ongelimiteerd aantal partijen een offerte voor een opdracht indienen, waardoor de onderlinge competitie groot is. In de basis krijgen opdrachtgevers daarmee keuze uit zoveel mogelijk inschrijvers, onder andere afhankelijk van perceelgrootte, volume en risico's.
- Het doorlopen van een openbare procedure voorkomt ook problemen die in theorie kunnen ontstaan bij een niet-openbare aanbesteding. Door het relatief kleine aantal aanbieders van contractvervoer kan het in bepaalde gebieden voorkomen dat het minimale aantal, voor een voorselectie benodigde, geïnteresseerden niet wordt bereikt.

Naast de openbare procedure bestaan ook andere mogelijke procedures voor het aanbesteden van contractvervoer, zoals een niet-openbare procedure. Meer informatie over deze procedures vindt u op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl).

Let op! Indien u een aanbestedingsplichtige opdracht niet, of niet correct, aanbesteedt, handelt u in strijd met de aanbestedingsrichtlijnen. U loopt het risico door een rechter bevolen te worden uw opdracht op korte termijn alsnog of opnieuw aan te besteden. Behalve imagoverlies leidt dit tot hoge kosten en tijdnood. Het is ook mogelijk dat de Europese Commissie een inbreukprocedure start tegen de lidstaat Nederland bij het Hof van Justitie EG. Het is daarom goed om gegunde opdrachten die in strijd zijn met de Europese richtlijnen, tijdig op te zeggen en een nieuwe aanbestedingsprocedure op te starten.

### 3.3 Stappen en planning openbare aanbesteding

#### Stappen bij een openbare aanbesteding

Tijdens een aanbestedingstraject voert u negen stappen chronologisch na elkaar uit. Een aantal van deze stappen is vanuit de aanbestedingswetgeving verplicht en gebonden aan termijnen. Andere stappen, zoals het voortraject en het opstellen van de documenten, kennen geen juridisch vastgestelde termijn.

| Stap in procedure                                              | Wettelijke termijn                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Voortraject (opstellen aanbestedingsdocumenten)             |                                                                                                                                                                                     |
| 2. Vaststellen aanbestedingsdocumenten (bijvoorbeeld door B&W) |                                                                                                                                                                                     |
| 3. Publicatie van de opdracht                                  |                                                                                                                                                                                     |
| 4. Inlichtingenronde (opstellen Nota's van Inlichtingen)       | Tot uiterlijk 6 dagen voor sluiting. Houd rekening met voldoende uitwerkingstijd voor inschrijvers.                                                                                 |
| 5. Sluiting en opening                                         | Minimaal 40 dagen na publicatie / onder bepaalde voorwaarden en indien via vooraankondiging minimaal 20 dagen. dagen na publicatie / bij digitale publicatie 40 dagen na publicatie |
| 6. Beoordeling                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 7. Voornemen tot gunning                                       |                                                                                                                                                                                     |
| 8. Definitieve gunning                                         | Minimaal 20 dagen na voorlopige gunning.                                                                                                                                            |
| 9. Contractbespreking                                          |                                                                                                                                                                                     |

#### Nota van uitgangspunten

Het voortraject voor een aanbestedingsprocedure moet door een opdrachtgever worden gebruikt om de belangen van de betrokken interne en externe partijen in kaart te brengen en tegen elkaar af te wegen. Aan de hand van de inventarisatie kan een notitie worden opgesteld die u helpt bij het opstellen van het aanbestedingsdocument. Deze zogeheten Nota van uitgangspunten dient als basis voor het vervolgtraject, waarin u het Programma van Eisen (PvE, zie hoofdstuk 2 en 5) en de selectie- en gunningcriteria (zie hoofdstuk 5) uitwerkt.

Begroot voor het voortraject geruime tijd: de kans bestaat dat wanneer meerdere partijen (zoals reizigers en vervoerders) worden betrokken, er meer tijd nodig zal zijn om hen allemaal te betrekken bij het proces. Om goede en breed gedragen uitgangspunten te formuleren zijn zeker drie tot zes weken noodzakelijk.

---

In het voortraject moet ook een planning van de aanbestedingsprocedure worden uitgewerkt. Houd hierbij rekening met de juridisch vastgestelde en met de wenselijke termijnen. Houd met de planning rekening met de benodigde implementatietijd. Een winnende inschrijver moet voor de daadwerkelijke start van het contract nog voldoende tijd hebben om het contract te implementeren, waaronder het voorbereiden van de planning, het in orde maken van voertuigen en het instrueren van personeel en kennismaking met de leerlingen.

Daarnaast kunnen er juridische gevolgen zijn naar aanleiding van een bezwaar van een inschrijvende partij. Dergelijke juridische trajecten leiden tot een vertraging, waardoor de definitieve gunning op een later moment kan plaatsvinden. Deze tijd gaat ten koste van de implementatieperiode. Het is dan ook zaak de implementatieperiode ruim te nemen.

Als opdrachtgever doorloopt u voor de start van de aanbestedingsprocedure een aantal stappen en keuzes:

- beleidskeuzes (4.1);
- aanbestedingsstrategie (4.2);
- positie van de reiziger (4.3);
- voorbereiden rol contractmanagement (4.4).

Het resultaat hiervan is een beleids- en strategienotitie, ofwel Nota van uitgangspunten, die input geeft voor de aanbestedingsdocumenten. De notitie dient bij het opstellen van de documenten als achtergrond. In de beleidsnotitie voorgestelde uitgangspunten moeten worden meegenomen in de documenten.



---

## 4 Beleid en strategie

### 4.1 Beleidskeuzes

U doet er goed aan om, voordat u met de aanbestedingsprocedure van start gaat, een aantal beleidsbeslissingen te nemen. Wij besteden hier onder aandacht aan:

- Indicatiecriteria (4.1.1)
- Stimuleren zelfredzaamheid (4.1.2)
- Samenwerking doelgroepenvervoer (4.1.3)
- Inkoopbeleid en duurzaamheid (4.1.4)
- Ketenaansprakelijkheid (4.1.5)

#### 4.1.1 Indicatiecriteria

Voor de OV-reizigers en Wmo-reizigers gelden verschillende criteria die bepalen of zij gebruik kunnen maken van het vervoersysteem.

##### Criteria OV-reizigers

OV-autoriteiten bepalen in hun OV-beleid of en in welke wijze Regiotaxi wordt ingezet als OV-voorziening. Wanneer zij Regiotaxi aanbieden bepalen zij zelf in welke vorm, dit gebeurt bijvoorbeeld alleen deur-tot-halte vervoer of ook deur-tot-deur-vervoer. Tevens bepaalt de OV-autoriteit de maximale afstand (reikwijdte) van de rit en het reizigerstarief. In toenemende mate kijken OV-autoriteiten kritisch naar de wijze waarop zij dit vervoersysteem hebben opgezet. Steeds vaker worden vanwege bezuinigingen spelregels versoerd en tarieven verhoogd om overlap met het lijngebonden openbaar vervoer te voorkomen.

##### Criteria Wmo-reizigers

Aan de hand van indicatiecriteria toetst een gemeente of een burger gebruik mag maken van het Wmo-vervoer. Gemeenten hebben bepaalde vrijheden waarmee zij bepalen of iemand gebruik mag maken van het Wmo-vervoer en in welke mate. Zij bepaalt de reikwijdte van de rit en eventuele puntbestemmingen. Het reizigerstarief dient aan te sluiten bij de tarieven in het reguliere openbaar vervoer. Uit diverse onderzoeken blijkt dat gemeenten in het indicatieproces nog onvoldoende gebruik maken van het toegankelijk openbaar vervoer. Er ligt een uitdaging voor gemeenten in indicatiecriteria hier mee op in te richten.

Indien gemeenten stringenter omgaan met het verstrekken van toegang tot het Wmo-vervoer is het van belang om oog te hebben voor de invloed die dit kan hebben op het vervoervolume en het contract:

- Indicatiecriteria hebben direct invloed op het vervoervolume. Wijzigingen kunnen zorgen voor een toe- of afname van het vervoer;
- Een afwijkende indicatie, voor zover genoemd in de aanspraak (zoals rolstoel, voorin-zitgarantie in personenauto) legt de vervoerder in de uitvoering beperkingen op, omdat specifieke inzet van materieel en/of personeel noodzakelijk is.

Voor bepaalde groepen kunt u besluiten om een apart vervoerssysteem (bijvoorbeeld een aparte 'zorgtaxi', kamer tot kamer vervoer of individueel vervoer) te organiseren en hen geen gebruik te laten maken van Regiotaxi. Bedenk dat het combineren van te veel diverse doelgroepen in de uitvoering van één systeem kan leiden tot problemen of conflicten, omdat de belangen en wensen ten aanzien van de vervoerbehoefte sterk kunnen uiteenlopen;

De praktijk leert dat het voorkomt dat AWBZ-cliënten voor hun vervoer naar dagbesteding gebruik maken van Regiotaxi. Dat geldt in mindere mate ook voor andere doelgroepen naar andere bestemmingen. Het is goed om vooraf te bepalen hoe de aanbestedende partij om wil gaan met de deelname van doelgroepen die voor hun vervoer worden gefinancierd uit een andere bron.

Belangrijk in de beleidskeuze is om nadrukkelijk te kijken naar de afstemming met andere vervoerregelingen en het openbaar vervoer. Een deel van de gebruikers maakt van meerdere vervoerssystemen gebruik.

#### **4.1.2 Bevorderen zelfredzaamheid**

Het Wmo-vervoer heeft als doel om een gebruiker deel te laten nemen aan het maatschappelijk verkeer. Door ontwikkelingen op het gebied van toegankelijk openbaar vervoer kan een deel van de huidige reizigers mogelijk (ook) een beroep doen op het reguliere openbaar vervoer<sup>4</sup>. U kunt zich bewust richten op meer gebruik van OV en minder gebruik van het taxivervoer.

Er is steeds meer aandacht voor het bevorderen van de zelfredzaamheid van gebruikers door gratis of goedkoop openbaar vervoer aan te bieden, reisbegeleiders in te zetten of gebruikers educatie en voorlichting te geven over het gebruik van openbaar vervoer. Dergelijke initiatieven kunnen ertoe leiden dat minder gebruikers afhankelijk zijn van het taxivervoer en dit bevordert de maatschappelijke ontwikkeling van gebruikers.

Indien u dergelijke gerichte maatregelen inzet kan dit effect hebben op het vervoervolume en daarmee op de omzet van de vervoerder.

Belangrijk aandachtspunt bij bevorderen zelfredzaamheid:

- Indien er sprake is van stimulerende maatregelen om het openbaar vervoer te gebruiken, beschrijf deze dan in het aanbestedingsdocument. Op het moment van inschrijven kan een vervoerder hiervan dan kennis nemen. Dit voorkomt problemen achteraf met bijvoorbeeld (sterk) teruglopende vervoersstromen.

Inmiddels zijn diverse projecten en pilot gestart om de zelfredzaamheid van gebruikers te vergroten en om een substitutie te realiseren naar het reguliere openbaar vervoer. In Noord-Brabant bijvoorbeeld hebben provincie en gemeenten een convenant opgesteld en een actieprogramma uitgezet. Er ligt een gezamenlijke doelstelling om het gebruik van het Wmo-vervoer te verminderen en het gebruik van het reguliere openbaar vervoer te vergroten. Zie voor diverse voorbeelden de

<sup>4</sup> "circa 40% van de gebruikers van het gebundelde doelgroepenvervoer gebruik kan maken van het OV wanneer de toegankelijkheid (instap, halteperron, etc.) en de beschikbaarheid (afstand tot halte, frequentie) verbeteren." (bron: Omvang doelgroepenvervoer: Mogelijkheden voor bundeling van vervoer en de kansen voor OV, MuConsult 2007)

rapportage 'Samenwerking doelgroepenvervoer: de stand van zaken' via <http://www.kpvv.nl/KpVV/Eindrapport-Samenwerking-doelgroepenvervoer>.

#### 4.1.3 Samenwerking doelgroepenvervoer

Naast het Wmo- en Regiotaxivervoer bestaan er ook andere vormen van doelgroepenvervoer, zoals leerlingenvervoer, AWBZ-vervoer en Valys. De verantwoordelijkheden voor de verschillende vervoerregelingen zijn verspreid over verschillende opdrachtgevers. Gebruikers kunnen daarom te maken krijgen met verschillende opdrachtgevers, wat kan weer leiden tot een onduidelijke en verwarrende situatie. Voor gemeenten ligt er een kans om verschillende vervoervormen gezamenlijk slim te organiseren, zeker vanwege het voornemen van het kabinet tot de decentralisatie van de functie extra-murale begeleiding.

Belangrijk aandachtspunt bij samenwerking:

- Wees bewust van het bestaan van andere vormen van contractvervoer en informeer gebruikers hierover.
- Verken de mogelijkheid om samen te werken met andere gemeenten.
- Onderzoek samenwerking met andere vormen van doelgroepenvervoer (zowel in de uitvoering, ritaanname, inkoop en/of beheer), zoals cliëntenvervoer. Dit kan u voordelen opleveren, maar vergt ook voldoende voorbereidingstijd. Samenwerking blijkt in de praktijk een complex begrip en proces. Zie ook de KpVV-publicatie 'Samenwerking doelgroepenvervoer: de stand van zaken 2012' op <http://www.kpvv.nl/KpVV/Eindrapport-Samenwerking-doelgroepenvervoer>.
- Houd rekening met de omvang van de opdracht. Een te grote opdracht kan leiden tot minder concurrentie (en dus hogere prijs) en is mogelijk in strijd met de Aanbestedingswet.

Opdrachtgevers kunnen meer grip krijgen op de kosten en kwaliteit van het vervoer door zelf meer regie te voeren over het vervoer. In Nederland ligt deze taak traditioneel bij vervoerders. In Zweden en Denemarken voeren diverse overheden zelf regie over het vervoer. In navolging daarvan is bij de aanbesteding van Regio-taxi Oosterschelde een regionaal regiecentrum opgericht door de samenwerkende gemeenten. Deze centrale plant de ritten en laat deze rijden door een apart gecontracteerde vervoerder. Dit concept biedt overheden ook de kans om eenvoudiger verschillende vervoerstromen te bundelen.

#### Aanbestedingsmodel doelgroepenvervoer in de Oosterschelderegio

In 2012 hebben 7 Zeeuwse gemeenten in de Oosterschelderegio, vertegenwoordigd in het Samenwerkingsverband Welzijnzorg Oosterschelderegio (SWVO) het Wmo- en Regiotaxivervoer opnieuw aanbesteed op een voor Nederland unieke wijze omdat alleen de uitvoering van het vervoer is aanbesteed. De centrale functie (ritaanname, rituitgifte en centrale aansturing van de voertuigen) wordt in eigen beheer uitgevoerd via de Gemeentelijke Vervoerscentrale Zeeland. Hierdoor komt er meer regie op het vervoer door gemeenten en is de verwachting hierdoor beter te kunnen sturen op de kwaliteit van het vervoer, de verdere integratie van het Wmo-vervoer met het openbaar vervoer en straks het AWBZ-vervoer.

In de traditionele wijze van aanbesteding zijn de verschillende vervoersfuncties bij de vervoerder in contracten vastgelegd waardoor gemeenten minder flexibel zijn in het bieden van maatwerk en het realiseren van mogelijke bundelingen van verschillende soorten vervoer. De nieuwe aanpak is gekozen na een uitgebreide marktverkenning en studie naar een nieuw financieringswijze die al in Scandinavische landen succesvol is gebleken.

De aanbesteding is inmiddels afgerond en het nieuwe vervoerssysteem is sinds 1 augustus 2012 operationeel. De ervaringen van zowel klanten, gemeenten als de vervoerder zijn zeer positief. De klanttevredenheid over de Regiotaxi-Oosterschelde scoort hoog (8,1) en de uitvoering van de Regiotaxi-Oosterschelde via de eigen centrale is een succes. Aspecten als klantvriendelijkheid en stiptheid zijn aanzienlijk verbeterd, dit vooral door de directe invloed van de eigen centrale op de uitvoering van het vervoer.

In het nieuwe contract is ook nadrukkelijk aandacht voor duurzame producten. In dit kader wordt voor de uitvoering van het Regiotaxivervoer ook gebruik gemaakt van een tweetal elektrische taxi's, deze worden veelal ingezet voor korte ritten in stads(kernen).

#### 4.1.4 Duurzaamheid

Stelt u specifieke eisen aan de duurzaamheid van aankopen binnen het algemene inkoopbeleid? Indien deze eisen gelden, komen deze ook terug bij de aanbesteding van Regiotaxi. Door Agentschap NL ([www.agentschapnl.nl](http://www.agentschapnl.nl)) en KpVV ([www.kpvv.nl](http://www.kpvv.nl)) is een aantal documenten gepubliceerd dat een richtlijn kan zijn voor opdrachtgevers bij het duurzaam inkopen van vervoer.

Duurzaamheid kan een belangrijke rol spelen bij de aanbesteding van contractvervoer. Opdrachtgevers kunnen eisen stellen aan de milieueisen van voertuigen en/of dit aspect als gunningscriterium opnemen. Denk daarbij aan de inzet van voertuigen op aardgas of voertuigen op elektriciteit. Het is van belang dat bij de inzet van deze voertuigen de noodzakelijke infrastructuur (zoals aardgasvulpunten en oplaadpunten) aanwezig is. Zorg ervoor dat deze eisen niet conflicteren met andere eisen. Zo kan een aardgastank bijvoorbeeld ten koste gaan van ruimte in een voertuig.

#### Belangrijke aandachtspunten bij Regiotaxivervoer:

- Eén van de mogelijkheden om invulling te geven aan duurzamer vervoer is de inzet van een milieuvriendelijker voertuig. Het is van belang om na te gaan of potentiële inschrijvers al beschikken over voertuigen die voldoen aan de eisen, dat kan door een marktconsultatie uit te voeren. Als voertuigen specifiek aangeschaft moeten worden dan kunnen die extra uitgaven eventueel gecompenseerd kan worden door een langere contracttermijn.
- Ook het stimuleren van ander vervoer dan taxivervoer, zoals openbaar vervoer of fiets, heeft als neveneffect een bijdrage aan duurzaamheid.

#### 4.1.5 Ketenaansprakelijkheid

Binnen reguliere contracten komt het voor dat één partij de hoofdaannemer is en samen met diverse vervoerders (de onderaannemers) het vervoer verzorgt. Belangrijk is

---

dat een in te zetten onderaannemer altijd voldoet aan de kwaliteitseisen zoals die zijn gesteld, omdat de eisen gelden voor alle vervoerders. De hoofdaannemer is en blijft altijd aansprakelijk voor de totale uitvoering van de opdracht. Bij eventuele problemen is de hoofdaannemer dan ook uw aanspreekpunt. Bij een aanbesteding kunt u van inschrijvers vragen eventuele onderaannemers al bekend te maken.

#### Belangrijk aandachtspunt bij Regiotaxi:

- zorg dat de hoofdaannemer aangeeft hoe zij de opdrachten zullen beheersen, hoe zorgen zij voor borging van de gemaakte kwaliteitsafspraken?

## 4.2 Aanbestedingsstrategie en –risico's

### 4.2.1 Strategie

#### Welke opdracht wilt u precies in de markt zetten?

Met de keuzes die in dit proces worden gemaakt beschikt u over een aantal instrumenten die effect kunnen hebben op de aantrekkelijkheid van de opdracht voor een vervoerder:

- In veel gevallen wordt het totale vervoer in één vervoerpakket (perceel) aangeboden. In sommige gevallen is het voor u aantrekkelijk, en in andere gevallen in relatie tot de aanbestedingswet ook gewenst of verplicht, om het vervoer op te delen in meerdere percelen.
- Door het stellen van selectie-eisen stelt u voorwaarden aan de bedrijfssituatie van potentiële inschrijvers (zie hoofdstuk 5). Deze eisen moeten in verhouding staan tot de opdracht.
- Er geldt geen bepaald minimum of maximum voor de lengte van een contractperiode. U hebt hierin contractvrijheid, maar:
  - bij een raamovereenkomst geldt een maximumperiode van vier jaar;
  - er kunnen interne richtlijnen gelden voor de lengte van de periode;
  - de contractperiode moet aansluiten bij wat in de markt gebruikelijk is;
  - de contractperiode moet in verhouding staan tot de omvang van de opdracht, zodat een opdrachtnemer de voor de opdracht gedane investeringen gedurende de contractperiode kan terugverdienen.
- Doorgaans worden de uitvoeringsaspecten in het geheel aanbesteed waarbij zowel regie als uitvoering in handen komen van één contractpartij. Scheiding van regie en uitvoering leidt tot voordelen in de controleerbaarheid, maar vergt in beheer meer tijd wat betreft voorbereiding en uitvoering. U kunt een deel van de regietaken (bijvoorbeeld de verdeling van het vervoer) ook in eigen hand nemen.
- Door gezamenlijk met andere opdrachtgevers een aanbestedingsprocedure te doorlopen, kunnen met name op het gebied van inkoop en/of beheer voordelen ontstaan. Het aanbestedingsproces kan complexer worden vanwege besluitvorming in meerdere gemeenten.

#### Marktanalyse en -consultatie

Ook in een later stadium kunt u de markt consulteren in een marktanalyse om te toetsen of de eisen die u stelt uitvoerbaar zijn en wat het effect hiervan is op prijs en kwaliteit. Een marktconsultatie voorafgaand aan een aanbesteding wordt aanbevolen,

.....

zeker als sprake is van grotere contracten en/of als er concrete vraagpunten liggen voor de markt (bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheidseisen).

De provincie Gelderland heeft voorafgaand aan de aanbesteding van Regiotaxi Gelderland een marktconsultatie georganiseerd. De marktconsultatie is onder meerdere partijen gehouden, die verschillend van omvang waren. Ook de op dat moment huidige opdrachtnemers zijn geconsulteerd. In de consultatie is specifiek ingegaan op ontwikkelingen in de markt op het gebied van vervoer. Wat vinden de partijen van deze ontwikkelingen, zijn deze goed voor het vervoer en zo ja wat zijn de financiële consequenties? Ook zijn (beleids)ontwikkelingen hierin meegenomen, zoals duurzaamheid en toegankelijkheid. Op basis van deze consultatie-ronde is besloten of bepaalde eisen wel of niet moesten worden opgenomen of eventueel moesten worden bijgesteld.

#### 4.2.2 Risico's

Houd rekening met een aantal risico's tijdens de aanbestedingsprocedure en het verband tussen risico's voor marktpartijen en de prijsbepaling. In het algemeen geldt wel: hoe groter risico een inschrijver heeft, hoe groter het prijsopdrijvend effect. Hieronder staat een aantal risico's kort beschreven:

##### Selectie en gunning

- Er is onvoldoende scheiding tussen selectie- en gunningcriteria. Dit is ook in strijd met de aanbestedingsrichtlijnen.
- De gehanteerde gunningssystematiek en wijze van beoordelen zijn aanleiding tot discussie. Zorg dat de beoordeling en gunning op een vooraf vastgestelde wijze plaatsvinden en dat deze procedure goed en secuur wordt gevolgd.

Twee voorbeelden van rechtszaken rond de beoordeling en gunning van het vervoer:

Europese aanbesteding leerlingenvervoer gemeente Ede (LJN: BQ3891): Een verliezende inschrijver heeft zich op het standpunt gesteld dat de beoordeling(systematiek) niet transparant is en daardoor in strijd is met het gelijkheidsbeginsel. De rechter heeft de vorderingen afgewezen, aangezien uit de zaak niet volgt dat de gemeente in haar beoordelingen van de inschrijvers buiten de gunningsvoorwaarden is getreden, de beoordelingen onjuist heeft uitgevoerd, dan wel zich anderszins niet aan de algemene beginselen van het aanbestedingsrecht heeft gehouden.

Europese aanbesteding leerlingenvervoer gemeente Nijkerk (LJN: BR1164): Een verliezende inschrijver had bezwaren tegen de wijze van beoordeling van haar inschrijving op een gunningscriterium. De rechter heeft geoordeeld dat gezien de feiten en de zekere mate van beoordelingsvrijheid van de inschrijvingen die het gevolg is van deze wijze van aanbesteden, dat de beoordelingscommissie van de gemeente in redelijkheid tot de waardering van het ter discussie staande gunningscriterium heeft kunnen komen. Ook is niet aannemelijk geworden dat de beoordelingscommissie buiten het vooraf bekendgemaakte toetsingskader andere aspecten heeft laten meewegen bij de puntentoekening.

- Strategische inschrijving van een vervoerder. Dit komt vooral voor als een vervoerder meerdere tarieven moet offrenen die vervolgens door middel van een weegfactor worden meegenomen in de beoordeling. Het is van belang dat de weegfactor van de tarieven overeenkomt met de werkelijke verhouding tussen de twee volumes.

Voorbeeld: de opdrachtgever vraagt twee tarieven uit, één voor taxivoertuigen (tarief A, 98 procent van het vervoervolume) en één voor rolstoelvoertuigen (tarief B, twee procent van het vervoervolume). Als de opdrachtgever besluit om tarief B voor 25 procent mee te laten wegen in de gunning, kan de vervoerder besluiten om een laag tarief B aan te bieden, om zo meer punten in de gunning te scoren.

#### De omvang van de opdracht

- Het perceel is te groot en/of de duur van het contract te lang. De verleiding is groot om te kiezen voor een lang contract met een grote omvang. Een groot perceel beperkt echter de concurrentie, omdat minder (lokale) vervoerders kunnen inschrijven. Dat kan leiden tot een hogere prijs. Bovendien mag een aanbestedende dienst volgens de Aanbestedingswet 2012 opdrachten niet onnodig groot maken.

Opdrachten mogen niet onnodig worden samengevoegd. Als opdrachten worden samengevoegd, moet een aanbestedende dienst dit in de aanbestedingsstukken motiveren. Een opdracht moet worden opgedeeld in meerdere percelen. Als dit niet passend is, moet een aanbestedende dienst dit in de aanbestedingsstukken motiveren.

- Een contract met een te korte looptijd beperkt mogelijk het aantal inschrijvingen omdat een contract voor nieuwkomers minder interessant is of voor een kostprijsverhogend effect zorgt. Kies daarom voor een middenweg tussen contractduur en omvang.
- Het voorwerp van de opdracht moet voor alle betrokkenen helder zijn. Het vervoersvolume moet zo accuraat mogelijk in de aanbestedingsdocumenten worden opgenomen. Op basis van het volume kunnen vervoerders een aanbieding doen zonder hierin veel (kostenverhogende) risico's te moeten incalculeren.
- Verlengingsoptie van de contractperiode. Aandachtspunten:
  - zonder verlengingsoptie moet opnieuw worden aanbesteed;
  - zorg voor een optie tot verlenging die voldoende interessant is voor contractpartijen;
  - houd voldoende marge aan in de tijd. Mocht één van de betrokken partijen af (willen) zien van de optie tot verlenging dan moet alsnog een aanbestedingsprocedure kunnen worden gestart en voltooid.

#### Resultaat inschrijvingen

- Er komen geen inschrijvingen binnen. Deze kans bestaat en kan gebeuren als marktpartijen het pakket van eisen te zwaar vinden en/of de risico's te groot vin-

- 
- den die voort (kunnen) komen uit contract.
- Er wordt niet gegund. U kunt in het uiterste geval besluiten om niet over te gaan tot het uitspreken van een voornemen tot gunning, maar dit kan alleen als hiervoor een goede onderbouwing is. Dit voorbehoud moet u nadrukkelijk in het bestek vermelden. Indien een opdracht niet wordt gegund moet deze opnieuw worden aanbesteed. De eisen in deze aanbesteding moeten wezenlijk anders zijn dan die in de aanbesteding die niet werd gegund.
  - Een inschrijver gaat in beroep. In toenemende mate zoeken verliezende inschrijvers een mogelijkheid om na gunning beroep aan te tekenen.
  - De prijs is hoger dan verwacht. U kunt te maken krijgen met een hogere prijs dan waar vooraf rekening mee was gehouden. Neem vooraf een maximum beschikbaar budget op of richt de gunningcriteria zodanig in dat een inschrijver 'gestuurd' wordt binnen een bepaalde marge.
  - De prijs van de winnende inschrijver is te laag. Dit kan problemen opleveren tijdens de contractperiode, omdat niet kan worden gegarandeerd dat de inschrijver in de uitvoering de overeengekomen condities waar kan maken. U kunt, na een uitvoerige marktanalyse, een ondergrens stellen aan de geoffreerde tarieven of de gunningcriteria zo inrichten dat een lager tarief niet leidt tot extra punten in de beoordeling. Daarnaast mag u een inschrijving terzijde leggen als de geoffreerde prijs onrealistisch laag is. Dit kan alleen nadat u om verduidelijking heeft gevraagd bij de betreffende inschrijver en de inschrijver het vermoeden van een te lage prijs onvoldoende kan weerleggen.

#### Eisen en kwaliteit

- Het PvE is te uitgebreid. Het is verleidelijk om meer eisen te stellen dan die nodig zijn om de opdracht uit te voeren.
- Het contract is volledig 'dichtgetimmerd' met weinig inbreng voor de vervoerder, waardoor er na gunning sprake is van een moeizame (opbouw van een) moeizame vertrouwensrelatie. Dit komt omdat u door het dichtgetimmerde contract geen vertrouwen uitstraalt richting de vervoerder.
- Belangrijke bepalingen ontbreken, bijvoorbeeld de wijze waarop een hoofdaannemer vervoer kan of mag uitbesteden. U heeft geen directe relatie met onderaannemers, maar de hoofdaannemer blijft altijd verantwoordelijk en de onderaannemers moeten voldoen aan dezelfde kwaliteitseisen.
- Indien u besluit om minder kwaliteitseisen te stellen aan een inschrijver en/of bepaalde verklaringen van beroepsbekwaamheid (zie hoofdstuk 6) niet te eisen, loopt u het risico op een minder goede uitvoering van het vervoer.
- Kwaliteitsverlies door overgang contract. Belangrijk is om inschrijvende partijen zowel bij de aanbesteding als na gunning uitgebreide en accurate informatie te verstrekken. Plan voldoende implementatietijd om na gunning te starten met het vervoer (zie verder paragraaf 6.6).
- Wijzigen en aanpassen van wensen. Vaak, zeker als gevolg van politieke wensen, worden (ook tijdens de aanbesteding) nieuwe eisen geïntroduceerd. U moet beschrijven hoe u met eventuele wijzigingen in de omvang van de opdracht omgaat.
- Er worden onvoldoende en/of onduidelijke eisen gesteld aan het werkgeverschap van de inschrijver. Zorg dat hij in ieder geval voldoet aan de minimale eisen van goed werkgeverschap, zoals naleven cao en SFT beoordeling.

Wezenlijke wijzigingen ten aanzien van de scope van de aanbesteding zijn juridisch niet geoorloofd. Voorbeeldtekst: “De opdrachtgever behoudt zich het recht voor om gedurende de contractperiode alternatieven te onderzoeken voor het vervoer. Hierdoor kan het aantal deelnemers fluctueren. Toekomstige aanpassingen omtrent wet- en regelgeving en (financierings)beleid in het doelgroepenvervoer kan ertoe leiden dat wijzigingen moeten worden doorgevoerd in de exploitatie van de onderhavige opdracht. Wijzigingen of aanpassingen worden uitsluitend doorgevoerd na overleg tussen opdrachtgever en vervoerder.”

### 4.3 Positie van de reiziger

Feedback over de kwaliteit van het vervoer is uiteraard erg belangrijk voor u en voor de vervoerder. Op basis van ervaringen en suggesties van gebruikers kan de kwaliteit van het vervoer geoptimaliseerd worden. Het is belangrijk de vervoerder te stimuleren om hieraan mee te werken (zie prestatiestimuli hoofdstuk 5.3.2).

De feedback kan bestaan uit:

- inspraak van reizigers;
- klachtenregistratie en –afhandeling.

Het meten van de kwaliteit van het vervoer komt in hoofdstuk 7 aan bod.

Het project ‘Grip op vervoer’ heeft uitgebreid aandacht besteed aan de positie van de reizigers. Dit project was een initiatief van het programma ‘Naar beter contractvervoer’ en een initiatief van organisaties die zich bezighouden met de inspraak in doelgroepenvervoer of contractvervoer. Het project hielp groepen gebruikers bij hun inspraak in de aanbesteding van Wmo-/regiotaxivervoer en van leerlingenvervoer. Het project leidde onder meer tot twee praktische handreikingen voor adviesraden die betrokken zijn bij aanbestedingsprocedures. Zie [www.programmavcp.nl](http://www.programmavcp.nl).

#### 4.3.1 Inspraak

U krijgt inzicht in de ervaringen en eisen/wensen van de gebruikers door ervaringen van reizigers te bundelen in een adviesorgaan, klantenpanel of gebruikersgroep. Betrek reizigers vanaf het begin bij alle stappen in de aanbesteding, enerzijds omdat zij beschikken over praktijkervaring en anderzijds om de betrokkenheid bij het vervoer hoog te houden.

##### **Inspraakmogelijkheden:**

- in een cliëntenraad kunnen alleen gebruikers van het vervoer plaatsnemen;
- in een adviesraad kunnen naast gebruikers ook vertegenwoordigers plaatsnemen;
- in een klantenpanel moeten de diverse doelgroepen die van het vervoer gebruikmaken vertegenwoordigd zijn. Dit panel kan door de vervoerder worden opgezet. U kunt dit in het PvE eisen.

---

Inventariseer eerst of een bestaande cliënten- en/of adviesraad als inspraakorgaan kan fungeren. De beste manier om de kennis van gebruikers te benutten is om periodiek in gesprek te treden naar aanleiding van een concreet onderwerp, zoals klachtenoverzichten of uitkomsten van onderzoeken.

#### Voordelen voor u als opdrachtgever:

- U ontvangt feedback en informatie vanuit de reizigers.
- De invloed van reizigers wordt gebundeld. Voor u is het efficiënter om met een gebruikersgroep te spreken dan alle personen individueel te woord te moeten staan.
- Door betrokkenheid en feedback kunnen u en de vervoerder wat gaan doen met de informatie om zo de kwaliteit van het vervoer te verbeteren. Hierdoor neemt het aantal klachten af.
- U kunt zorgen voor draagvlak voor het beleid op het gebied van het vervoer.

#### Inspraak binnen Regiotaxi en Wmo-vervoer

Binnen de Wmo moet u gebruikers voldoende informatie verschaffen en hebben cliëntenorganisaties adviesrecht voor de vaststelling van het beleid. Dit kan via een Wmo-raad, gehandicaptenplatform of ouderenplatform. In ruim 80% van de gemeentes is een Wmo-raad opgericht.

Bij het OV-deel van Regiotaxi moet de OV-autoriteit de consumentenorganisaties betrekken. Sinds Regiotaxi op hoofdlijnen gelijk is gesteld aan het OV is het ROCOV ook het adviesorgaan voor Regiotaxi. In de meeste OV-regio's van Nederland hebben consumentenorganisaties op het gebied van openbaar vervoer zich verenigd in ROCOV's. De gemeente kan er voor kiezen om bij een gezamenlijke aanbesteding van Regiotaxi en het Wmo-vervoer om de regels van de Wet personenvervoer ook van toepassing te verklaren op het Wmo-vervoer. Het is echter niet zo dat wanneer Wmo-vervoer door hetzelfde bedrijf wordt uitgevoerd als de Regiotaxi dat alle regels van de Wp2000 automatisch van toepassing zijn op het Wmo-vervoer.

Op [www.naarbetercontractvervoer.nl](http://www.naarbetercontractvervoer.nl) is uitgewerkt hoe u een rol kunt spelen bij het oprichten van inspraakorganen. Ook bestaan landelijke ondersteuningsmogelijkheden voor de inspraakorganen. Voor Wmo-vervoer zijn dat het programma Versterking Cliënten Positie (VCP) van de CG-raad, het Landelijk Platform Verstandelijk Gehandicapten en de ouderenbonden (Anbo, PCOB, Uni KBO). Voor het OV-deel Regiotaxi zijn dat gehandicaptenorganisaties (CG-raad, landelijk platform VG) en ouderenbonden.

#### Betrokkenheid in alle stappen

- Binnen de beleidsformulering gaat het voor reizigers voornamelijk om de spelregels en de gebruiksmogelijkheden van het vervoer.
- Voor de aanbesteding is het raadzaam het contract te evalueren met de inspraakorganen op het gebied van uitvoeringsaspecten, spelregels en andere mogelijke verbeteringen. Ook kunt u prioriteiten van de gebruikers in kaart brengen.
- Ook tijdens het aanbestedingsproces kan een vertegenwoordiging van de doelgroep worden betrokken, bijvoorbeeld door het concept PvE aan hen voor te leggen

- 
- en door te spreken.
- Een vertegenwoordiging van de gebruikersgroep kan een rol spelen bij de beoordeling van de offertes.
  - Tijdens de looptijd van het contract plant u structureel overleg met een gebruikersgroep. Door dit contact kan de vervoerder inspelen op praktische uitvoeringsproblemen en krijgen cliënten uitleg over die problemen.
  - Ook tijdens het contract verdient het aanbeveling in contact te blijven met reizigers. Het KpVV heeft de ‘conversatietool’ geïntroduceerd, die opdrachtgevers helpt de dialoog op te starten in de driehoek opdrachtgever-vervoerder-reiziger (zie kader in hoofdstuk 7).

#### 4.3.2 Klachten

Aan de hand van klachten weet u precies hoe het met de kwaliteit van Regiotaxi gesteld is. Neem klachten daarom altijd serieus. U kunt klachten gebruiken als een instrument om de kwaliteit van het vervoer daadwerkelijk te verbeteren. In de praktijk ervaren reizigers helaas vaak dat zij niet serieus worden genomen als zij een klacht indienen. Voor alle vormen van contractvervoer geldt een wettelijke verplichting voor de klachtenaanname en –procedure en geschillenprocedure.

##### Mogelijkheden klachtenaanname

- indien de reiziger de klacht indient bij de vervoerder bepaalt de vervoerder of de klacht gegrond is en reageert hij naar de reiziger. Pas als de reiziger het niet eens is met het oordeel van de vervoerder of de wijze van afhandeling kan deze bij de opdrachtgever of een andere onafhankelijke partij terecht.
- indien u als opdrachtgever besluit om de klachten zelf aan te nemen en te registreren moet hiervoor voldoende opgeleid personeel voor beschikbaar zijn. Voordeel hiervan is dat u direct zelf inzicht heeft in het aantal gegronde klachten en de aard van de klachten. Vaak kan het vervoer aansluiten bij uw bestaande klantenservice.
- ook een onafhankelijke externe partij kan zorg dragen voor toezicht op een goed verloop van de procedure.

##### Aandachtspunten:

- Het is belangrijk om de definitie van een klacht duidelijk te maken en een onderscheid te maken tussen een klacht en een melding.
- Een reiziger is in het algemeen niet gesteld op procedures, wil geen gedoe, maar een oplossing. Een procedure moet daarom laagdrempelig zijn zodat reizigers hun klacht ook werkelijk indienen, bij voorkeur op verschillende manieren (telefonisch, schriftelijk, e-mail en website). Het moet duidelijk zijn hoe en waar reizigers een klacht moeten indienen.
- Bij veel klachtenregelingen moet de reiziger een klacht eerst indienen bij de vervoerder. Zij ervaren dit als de minst bevredigende oplossing en dienen een klacht bij voorkeur elders in. Bovendien ervaren de reizigers een drempel om een klacht in te dienen bij de vervoerder, uit angst voor represailles. Indien een bonus-malus-regeling gekoppeld is aan het aantal gegronde klachten moet de vervoerder niet de partij zijn die klachten aanneemt. Indien klachten wel bij de vervoerder worden ingediend is aanvullende controle (bijvoorbeeld een mystery call of nader onder-

- 
- zoek) noodzakelijk en is een gewaarborgd klachtenregistratiesysteem vereist.
- De afhandeling van de klacht vindt altijd plaats door de vervoerder. Stel eisen aan de wijze waarop de vervoerder de klachten afhandelt (zie hoofdstuk 2) en zorg dat altijd inzage bestaat in de status van een klacht.
  - De kans op genoegdoening voor reizigers is vaak beperkt, omdat de grootste schades die zij lijden vaak expliciet worden uitgesloten van vergoeding, zoals gevolgschade.
  - Het is belangrijk om klachten terug te koppelen, niet alleen naar de indiener, maar ook naar alle reizigers. Dit kan bijvoorbeeld door in een nieuwsbrief een aantal specifieke klachten uit te lichten en daarbij aan te geven hoe een klacht is opgepakt en afgehandeld.
  - Het aantal gegronde klachten en de inhoud van de klachten kunt u ter afstemming op de agenda zetten van het regulier overleg met de adviesraad.

#### Geschillenprocedure

De vervoerder moet de klacht ook daadwerkelijk adequaat afhandelen en hij moet daarover goed met de indiener communiceren. Er moet voor beide partijen een ingang zijn om een geschil voor te leggen bij een geschilleninstantie.

Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn als:

- de klacht niet wordt afgehandeld en/of daarover niet adequaat naar de indiener wordt gecommuniceerd;
- één van beide partijen zich (op andere wijze) niet met de uitkomst van de klachtafhandeling kan verenigen;

De Wet personenvervoer 2000 schrijft voor dat alle taxiondernemers zich moeten aansluiten bij een geschillencommissie. Een taxiondernemer sluit zich in de regel bij de Geschillencommissie Taxivervoer aan. Kiest de taxiondernemer hier niet voor dan moet hij zelf iets regelen. Een vervoerder die geregistreerd is bij het Registratiebureau Geschillencommissie Taxivervoer – en daarmee de Algemene Voorwaarden voor Taxivervoer gebruikt – committeert zich aan de uitspraken van de Geschillencommissie Taxivervoer.

#### 4.4 Voorbereiding rol contractmanagement

Ga al voor de aanbesteding na hoe u invulling gaat geven aan het contractmanagement, zoals:

- de wijze waarop u de rol als opdrachtgever gaat invullen;
- de elementen waarop u gaat sturen (wat gaat u controleren?);
- of en zo ja welke prestatiestimuli u in het contract opneemt;
- uw beschikbare personele en financiële capaciteit;
- de wijze waarop er afstemming plaatsvindt met andere beleidsvelden;
- de keuze of en hoe u het contract met de huidige vervoerder evalueert.

Hoe groter en complexer de eisen zijn die aan de vervoerders worden gesteld, hoe meer tijd nodig is om het contract op een goede wijze te controleren en beheren. De invulling van het contractmanagement behandelen we in hoofdstuk 7.

---

Na de inventarisatie van het beleid en de wensen én nadat u hier intern overeenstemming over heeft bereikt, gaat u verder met de aanbestedingsdocumenten.

De aanbestedingsdocumenten moeten in ieder geval bestaan uit de volgende onderdelen:

- Een duidelijke en realistische omschrijving van de opdracht.
- Het Programma van Eisen (PvE) dat aangeeft aan welke eisen uw leerlingenvervoer in uw ogen moet voldoen. Door in te schrijven op de aanbesteding verplichten partijen zich om de opdracht conform de gestelde eisen uit te voeren. Hierin komen onder andere de in hoofdstuk 2 genoemde kwaliteitsaspecten aan de orde. Vaak wordt het PvE gebaseerd op de Nota van uitgangspunten die tijdens het voortraject is opgesteld.
- De selectiecriteria die de eisen vaststellen waaraan een potentiële inschrijver moet voldoen op het gebied van uitsluitingsgronden, beroepsbekwaamheid en financiële en economische draagkracht. Deze criteria hebben betrekking op de inschrijver. Volgens de Aanbestedingswet 2012 moeten de gestelde selectiecriteria voldoen aan de Gids Proportionaliteit zoals vastgesteld op 3 juli 2012 (zie [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)).
- De gunningcriteria die weergeven op welke wijze de opdracht wordt gegund. De Aanbestedingswet 2012 schrijft voor dat aanbestedende diensten gunnen op basis van Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Gunnen op basis van laagste prijs mag alleen als u duidelijk motiveert waarom.
- De conceptovereenkomst die een weergave geeft van de artikelen die later worden opgenomen in de definitieve overeenkomst die met de winnende inschrijver zal worden gesloten. De inschrijver moet gedurende het aanbestedingsproces (middels de inlichtingenronde) de gelegenheid krijgen om op- en aanmerkingen naar aanleiding van de conceptovereenkomst kenbaar te maken. Zo nodig kan de conceptovereenkomst gedurende het proces worden aangepast.

Daarnaast moet duidelijk zijn hoe u de offertes beoordeelt. Dit moet u vastleggen in een beoordelingsprotocol, maar ook zo uitgebreid mogelijk toelichten in de aanbestedingsdocumenten. Dit biedt de beoordelaars van offertes en de inschrijvende partijen transparantie over de wijze van beoordeling. Het is belangrijk dat dit protocol strikt wordt gevolgd.



---

## 5 De aanbestedingsdocumenten

### 5.1 Proces

Begroot voldoende tijd voor het opstellen van de aanbestedingsdocumenten. Alleen dan kunnen alle gewenste partijen bij het proces worden betrokken en kan een breed gedragen document worden opgeleverd. Het voorkomt ook onnodige omissies in een document als gevolg van tijdgebrek. Vergeet niet rekening te houden met de tijd die gemoeid is met de interne goedkeuring van de aanbestedingsdocumenten. Voor u betekent dit over het algemeen dat het document moet worden ingebracht in het College van Burgemeester en Wethouders. Binnen sommige gemeenten dient de gemeenteraad met een gunningbesluit in te stemmen. Indien sprake is van een Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) of samenwerking tussen meerdere gemeenten moet u met meerdere data rekening houden. Dit kan de besluitvorming vertragen, waarvoor vooraf voldoende tijd ingeruimd moet worden.

Al eerder genoemd: begroot voldoende tijd tussen het moment van gunnen en de start van het vervoercontract (implementatieperiode) en hou daarbij rekening met een eventuele juridische procedure na de definitieve gunning.

### 5.2 Kwaliteit versus prijs

Het kwaliteitsniveau uw vervoer wordt voor een groot deel bepaald door de eisen die u stelt aan de uitvoering door de vervoerder. Omschrijf alle eisen daarom zo uitgebreid en duidelijk mogelijk. Alleen dan kunnen inschrijvers de offertes en later het vervoer hierop afstemmen. Bij het beschrijven van de gewenste kwaliteit moet u tenminste ingaan op alle aspecten die genoemd zijn in hoofdstuk 2.

Houd er rekening mee dat elke eis zijn prijs heeft. U kunt vooraf een marktconsultatie uitvoeren om het (prijs)effect en de realiseerbaarheid van bepaalde eisen te toetsen om zo een inschatting te krijgen van de te verwachten inschrijfprijs. Daarnaast geldt dat onduidelijkheid in de procedure en opdrachtformulering én door de inschrijver verwachte risico's tijdens het contract kunnen leiden tot een hogere inschrijfprijs. Ook is het goed vooraf aan te geven dat monitoring plaatsvindt.

### 5.3 Overige eisen aan de uitvoering

Neem naast eisen die direct betrekking hebben op de uitvoering (zie hoofdstuk 2) ook andere eisen op waaraan de inschrijver moet voldoen tijdens het contract. Let op het verschil tussen eisen aan de inschrijving (zie selectiecriteria hoofdstuk 5.5) en eisen aan de uitvoering.

#### 5.3.1 Spelregels

De vervoerder moet de Regiotaxi uitvoeren volgens de spelregels die u heeft vastge-

---

steld ten aanzien van:

- beschikbaarheid en openingstijden van de centrale;
- vervoerinformatie;
- toegestane begeleiding;
- taak- en verantwoordelijkheidsverdeling;
- communicatie.

Houd bij de spelregels rekening met de specifieke doelgroep. Denk bijvoorbeeld aan de toegankelijkheid van de website voor mensen met een visuele beperking. Stem dergelijke zaken af met de reizigers; zij moeten de website gebruiken.

### 5.3.2 Financieel

#### Vergoeding

Hoe gaat u de vervoerder vergoeden? Dat is een zeer belangrijk aspect in het bestek, waar u goed over moet nadenken. De vervoerder moet vanuit de kennis van zijn kostensystematiek een tarief eenheid offereën. Aandachtspunten zijn:

- Gebruik een logische eenheid waarin de vervoerder wordt vergoed (bijvoorbeeld per zone of per beladen kilometers), gebruik een logische eenheid;
- Beschrijf duidelijk en uitgebreid met welke systematiek de gevraagde eenheid mag worden doorbelast, bijvoorbeeld door de te hanteren planner vast te leggen. Door de voorwaarden goed te beschrijven kunnen de discussies gedurende de uitvoering van de overeenkomst worden beperkt. De uitgangspunten liggen immers vast.
- De weging van deze eenheid tijdens de gunning (zie gunningcriteria).
- De relatie tussen de vergoeding en de kostenstructuur van de vervoerder. U kunt een instaptarief bieden, welke per type vervoer kan verschillen (zoals het onderscheid tussen rolstoelvervoer en overig vervoer), zodat ook kleine ritten voor een vervoerder rendabel kunnen zijn;
- Het vervoeren van een passagier in een rolstoel kost meer dan het vervoer van een lopende passagier. U doet er goed aan hiervoor een apart tarief rekenen;
- Beschrijf het begrip begeleiding en hoe deze wordt vergoed;
- Bedenk hoe men moet omgaan met fluctuaties in het vervoervolume;
- De wijze waarop eventuele vervoerpassen worden vergoed;

#### Indexering

Als opdrachtgever biedt u doorgaans jaarlijks een indexering aan die bij de tarieven mag worden opgeteld. De NEA-indexering is gebaseerd op de kosten (stijging) van een vervoerbedrijf en geeft daarom een betrouwbaar beeld van deze markt. Het geeft de ruimte om de afgesproken kwaliteitsverbeteringen in de markt door te voeren. Indien de NEA-index wordt toegepast, wordt geadviseerd om deze altijd per 1 januari toe te passen, ook als dit de startdatum van een nieuw contract is. Hierdoor kan de inschrijver offereën op het op dat moment geldende kostenniveau en loopt de indexering automatisch mee. Dat leidt tot de minste risico's voor de inschrijver.

Het niet toepassen van de NEA-index kan leiden tot een lagere kwaliteit wanneer de vergoeding voor de vervoerder de daadwerkelijke kosten niet meer dekt. Een vervoer-

---

der kan zelfs in de financiële problemen komen. Daarnaast zorgt elke andere vorm van indexering, bijvoorbeeld CPI, voor meer onzekerheid voor een vervoerder. Dit leidt tot hogere tarieven, omdat vervoerders in de tarieven een eigen inschatting moeten maken van de werkelijke en marktconforme indexering.

#### Prestatiestimuli (bonus-malusregeling)

De vervoerder blijft scherp indien de vergoeding (mede) afhankelijk is van de geleverde prestatie. Op die manier is een prikkel aanwezig om constant te streven naar een goede prestatie. U kunt prestatiestimuli opnemen op drie terreinen: klachten, klanttevredenheid en stiptheid. Belangrijk is dat bonussen en malussen ook echt werken. Een bonus moet daarom hoger zijn dan de kosten die een vervoerder moet maken om de bonus te kunnen behalen. Test vooraf in een aantal scenario's de effecten van de prestatiestimuli om zo desgewenst de bedragen of de gewenste prestatie aan te passen.

#### Sancties/ ontbindingscontract

Wat gaat u doen als de vervoerder niet de prestatie levert die is overeengekomen? U moet beschikken over instrumenten waarmee u de vervoerder, naast de prestatiestimuli kan stimuleren om de prestaties te verbeteren of waarmee u de vervoerder kan afrekenen op slechte prestaties. U moet de vervoerder in gebreke kunnen stellen en vervolgens mogelijkerwijs een sanctie (bedrag) kunnen opleggen, eventueel gevolgd of in combinatie met een in te leveren verbeterplan. Bij blijvend slecht functioneren moet u de mogelijkheid hebben om de overeenkomst op geldige grond te ontbinden. De voorwaarden hiervoor moeten in het aanbestedingsdocument en contract zijn opgenomen. U kunt ook expliciet opnemen dat de vervoerder geen schade kan verhalen op de opdrachtgever. U kunt ook direct sancties koppelen aan het niet naleven van het contract, zoals het ontbreken van diploma's van opleidingen of vervallen TX-keur

U dient ook vooraf na te denken hoe bij ontbindingen of faillissement verder wordt gehandeld. Dat kan door in gesprek te gaan met de nummer twee uit de aanbesteding. Een alternatief is door bij gunning al een overeenkomst af te sluiten met de nummers twee en drie voor het geval de overeenkomst met de winnaar uit de aanbesteding voortijdig eindigt. De nummers twee en drie nemen dan plaats op de reservebank zonder dat daar een financiële vergoeding tegenover staat. Hun inschrijvingen worden bevroren, alleen de prijzen worden volgens de vastgelegde indexeringsmethode aangepast.

#### De reservebank

In het geval dat de eerste inschrijver niet presteert conform het Programma van Eisen, krijgt deze na ingebrekestelling nog maximaal zes weken de tijd om de opdracht alsnog conform de gestelde eisen uit te voeren. Indien de uitvoering hierna nog steeds niet voldoet, kunnen de opdrachtgevers de opdracht "doorschuiven" naar de opvolgend best scorende inschrijver (de nummer twee). Als ook deze niet presteert conform het Programma van Eisen, kan de uitvoering doorgeschoven worden naar de derde inschrijver.

---

Door in te schrijven op deze aanbesteding verklaren de inschrijvers dat ze instemmen met deze constructie en in het geval dat ze als tweede of derde eindigen bereid zijn om een dergelijke “reservebankovereenkomst” af te sluiten. Ook verklaren zij dat ze in een dergelijk geval binnen maximaal twee maanden de uitvoering over kunnen nemen.

De looptijd van de reservebankovereenkomsten is één jaar. Na deze periode kan alleen verlengd worden als beide partijen daarmee instemmen. Verlenging is dan telkens voor één jaar en dient voor afloop van de lopende overeenkomst overeengekomen te worden.

In het geval dat een opdracht door wanprestatie van een leverancier ontbonden wordt, zullen alle kosten die daarmee gepaard gaan op de falende opdrachtnemer worden verhaald.

### 5.3.3 Controle Ritadministratie

Zonder goede informatie over de verreden ritten is geen goed contractbeheer mogelijk. De afrekening met de vervoerder is vaak afhankelijk van het aantal afgelegde kilometers per route of de beladen reistijd en u moet dit kunnen controleren evenals de frequentie waarin een bepaalde route is verreden. U moet de uitgevoerde ritten kunnen controleren. U moet de ritten kunnen terugvinden in een ritadministratie. Het is daarom van groot belang in het PvE concrete eisen op te stellen aan:

- de te leveren informatie op rit- en op managementniveau, rekening houdend met de geldende vergoedingssystematiek;
- frequentie en termijn waarin de informatie geleverd moet worden;
- fraudebestendigheid en betrouwbaarheid (accountantsverklaring);
- eisen aan de facturatie, zoals termijnen, te leveren informatie en format.

### Controle en toezicht

U dient de uitvoering van de opdracht door de vervoerder te controleren. Het contractbeheer kan op verschillende manieren worden aangepakt en op verschillende aspecten, zoals controles van facturen, klanttevredenheidsonderzoeken en audits (zie hoofdstuk 7). Verplicht de vervoerder kosteloos zijn medewerking te verlenen aan dergelijke onderzoeken.

### 5.3.4 TX-Keur

TX-Keur is het Nederlandse kwaliteitskeurmerk voor de taxibranche. Wanneer een vervoerder beschikt over het keurmerk dan voldoet hij aan de in de TX-norm gestelde eisen (zie [www.tx-keur.nl](http://www.tx-keur.nl)). Deze norm bevat basiseisen waaraan een taxibedrijf moet voldoen en is aan verandering onderhevig. De meerwaarde van het keurmerk is ook dat er sprake is van controles die opdrachtgevers niet zelf hoeven uit te voeren. Ga bij een aanbesteding na hoe de TX-norm zich verhoudt tot de eisen en wensen die u als opdrachtgever wilt stellen en hoe de monitoring ervan is ingericht. Het is lastig om het TX-Keur als eis of gunningscriterium op te nemen in verband met het gelijkheidsbeginsel (zie kader).

Het Europese Hof heeft op 10 mei 2012 geoordeeld – over een aanbesteding van koffie door de provincie Noord-Holland - dat keurmerken als EKO en Max Havelaar niet als eis of wens mogen worden opgenomen in de formulering van specificaties en gunningscriteria in de aanbestedingsdocumenten. Bovendien is het vereiste dat inschrijvers dienen te voldoen aan criteria van duurzaam inkopen en maatschappelijk verantwoord ondernemen een ontoelaatbaar en niet transparant selectiecriterium. Deze uitspraak biedt duidelijkheid voor alle opdrachten waar een keurmerk in de markt bestaat.

#### Wat is wel toegestaan?

- TX-Keur of iets aantoonbaar vergelijkbaars als eis of gunningcriterium opnemen en de inschrijver verantwoordelijk stellen voor de aantoonbaarheid van het vergelijkbare, bijvoorbeeld door het uitvoeren van een onafhankelijke externe auditor. In dat geval moet men er rekening mee houden dat bedrijven buiten de boot vallen die bezig zijn met het behalen van TX-Keur en dat er problemen kunnen ontstaan wanneer een opdrachtnemer gedurende de contractperiode TX-Keur verliest.
- De eisen uit het TX-Keur afzonderlijk van elkaar opnemen als afzonderlijke eisen opnemen als onderdeel van het PvE of als gunningcriterium. Bedenk ook de gevolgen indien een partij TX-Keur tijdens het contract verliest omdat het dan moeilijk wordt dit verlies terug te vertalen naar een financiële malus.
- Een vervoerder die in het bezit is van het TX-keur hiervoor tijdens de uitvoering extra financieel te belonen, bijvoorbeeld door een opslagpercentage toe te kennen bovenop het geoffreerde tarief. Belangrijk aandachtspunt is dat, indien een partij inschrijft als onderaanneming of als combinatie, alle bij de uitvoering van het vervoer betrokken partijen moeten beschikken over het keurmerk. Indien één van de voor het vervoer ingezette partijen TX-Keur verliest, vervalt de opslag voor alle partijen.

## 5.4 Wijze van inschrijven

Geef in het bestek aan op welke wijze een partij mag inschrijven: zelfstandig, als combinatie of als hoofd- en onderaannemer. De inschrijver is verplicht om één van deze inschrijfvormen te kiezen. Het is voor opdrachtgevers niet toegestaan om in de aanbesteding één van deze vormen uit te sluiten.

- Inschrijvers kunnen zelfstandig inschrijven. Dit betekent dat de partij de opdracht geheel in eigen beheer wil uitvoeren en geheel zelfstandig aan alle gestelde eisen moet voldoen.
- Een inschrijver kan op een opdracht als hoofdaannemer inschrijven. In dat geval kan een gedeelte van de opdracht in onderaanneming worden gegeven. De in te zetten onderaannemer moet dan wel kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen uit het bestek. De hoofdaannemer blijft altijd aansprakelijk voor de totale uitvoering van de opdracht. Bij eventuele problemen is de hoofdaannemer dan ook het aanspreekpunt.
- Door in te schrijven als combinatie kunnen inschrijvers de krachten bundelen, bijvoorbeeld als zij de opdracht alleen niet kunnen uitvoeren. Zij moeten gezamenlijk aan de gestelde eisen voldoen en daarnaast beschikken over de voor de uitvoering

---

van een opdracht benodigde middelen. Ieder lid van de combinatie heeft een contractuele relatie met de opdrachtgever en is daarom ook hoofdelijk aansprakelijk voor de kwaliteit van het vervoer.

De hoofdaannemer is aansprakelijk voor het functioneren van de onderaannemers. Formeel gezien doet de opdrachtgever geen zaken met een onderaannemer. Mochten deze niet naar behoren functioneren, of bijvoorbeeld niet meer voldoen aan de selectie-eisen, moet de opdrachtgever de hoofdaannemer hierop aanspreken. Toch heeft de opdrachtgever een aantal instrumenten die bijdragen aan een goede uitvoering door onderaannemers:

- Eis dat de hoofdaannemer bij inschrijving aangeeft welke onderaannemers na gunning ingezet gaan worden.
- Onderaannemers moeten alle vereiste verklaringen ook aanleveren. Controleer of de onderaannemers aan alle eisen voldoen.
- Blijf altijd controleren of onderaannemers en hoofdaannemer de uitvoering verzorgen conform het contract.
- Neem op dat de opdrachtgever kan bepalen dat een onderaannemer niet meer wordt ingezet bij aantoonbare slechte prestaties.
- Vraag de hoofdaannemer om te beschrijven hoe hij zorgt voor de borging van de eisen uit het bestek en neem dit op als gunningcriterium. Een hoofdaannemer moet in dat geval ingaan op de relatie met en de aansturing van onderaannemers.
- Eis dat een hoofdaannemer na gunning alleen andere onderaannemers mag inzetten na goedkeuring van de opdrachtgever. Eis in dat geval ook alle bewijzen die als selectie-eis bij inschrijving verplicht waren. Het is mogelijk om aan te geven dat maximaal een x% in onderaanneming (d.w.z. niet eigen personeel) mag worden uitgevoerd. Er moet wel rekening worden gehouden met een redelijk percentage, waarbij het aandeel onderaanneming niet dusdanig klein mag zijn waardoor het lijkt dat er eigenlijk sprake moet zijn van een zelfstandige inschrijving.

## 5.5 Selectiecriteria

Om te zien of inschrijvende partijen geschikt zijn om een opdracht uit te voeren, vormen selectie-eisen de eerste toets en gunningcriteria de tweede toets. Deze laatste kijken vooral naar de aangeboden dienst. Het is van groot belang deze criteria goed te scheiden.

Eisen, voorwaarden en criteria aan inschrijvers en inschrijvingen moeten in redelijke verhouding staan tot de opdracht. Bij AMvB wordt een richtsnoer aangewezen met voorschriften hoe aan te wijzen aanbestedende diensten hieraan uitvoering moeten geven. Het Aanbestedingsbesluit wijst de Gids Proportionaliteit aan voor alle aanbestedende diensten. Een aanbestedende dienst past de voorschriften toe of motiveert een afwijking in de aanbestedingsstukken.

De selectiecriteria kijken naar de inschrijvers en stellen vast waar deze aan moeten voldoen. Stel bij het formuleren van de selectiecriteria een profiel op van de ideale

contractant en stel daarbij vast aan welke eisen deze partij zou moeten kunnen voldoen, waarbij voldaan moet worden aan Aanbestedingswet en Proportionaliteits Gids (zie [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)). Belangrijk uitgangspunt van de eisen is dat deze wel effect moeten hebben. Stel dus alleen eisen die ook echt het verschil kunnen maken tussen potentiële inschrijvers en die ook verband houden met de opdracht. Wanneer blijkt dat een inschrijver niet voldoet aan één van de gestelde selectie-eisen wordt deze uitgesloten van de aanbestedingsprocedure. De offerte dient in dat geval terzijde te worden gelegd. Deze uitsluiting moet formeel en concreet schriftelijk worden gecommuniceerd richting de betreffende inschrijver.

In de nieuwe Aanbestedingswet is opgenomen dat geschiktheidseisen geen betrekking mogen hebben op de omzet, tenzij een aanbestedende dienst dit met zwaarwegende argumenten motiveert in de aanbestedingsstukken. Als er toch eisen gesteld worden, dan niet meer dan 300% van de opdrachtwaarde.

U kunt selectie-eisen stellen ten aanzien van een aantal aspecten:

- Neem de uitsluitingsgronden op in het bestek, zoals het in staat van faillissement verkeren. Door zich te conformeren aan de uitsluitingsgronden verklaart een inschrijver dat geen van deze artikelen op hem van toepassing zijn. Daarnaast kunt u van een inschrijver verlangen dat hij beschikt over een recente Verklaring Omtrent het Gedrag voor rechtspersonen (VOGrp).
- Eis dat een potentiële inschrijver (en eventuele onderaannemers) beschikt over een aantal verklaringen op het gebied van technische- en beroepsbekwaamheid die aangeven dat hij in staat is de opdracht conform het PvE uit te voeren. Het gaat hierbij om de volgende verklaringen:
  - De vergunning omtrent de Wet personenvervoer 2000.
  - Eisen aan aansprakelijkheid: verzekering conform de wettelijke richtlijnen uit de Wettelijke Aansprakelijkheidsverzekering Motorvoertuigen (WAM) en bezit over een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering, waarover de WAM geen of onvoldoende dekking geeft. Informeer hoe hoog de verplichte dekking bedraagt (zie bijvoorbeeld [www.justitie.nl](http://www.justitie.nl)).
  - Referenties, die naar aard en omvang vergelijkbaar zijn.
  - Een verklaring dat het bedrijf de CAO naleeft. Deze verklaring wordt afgegeven door Sociaal Fonds Taxi (SFT). Bij de inzet van grootschalig materieel wordt de verklaring afgegeven door de Stichting voor informatie en ordening van de bedrijfstak besloten busvervoer (STO).

Vanaf 2011 geeft het SFT op basis van de bevindingen tijdens het eerste controle bezoek aan een bedrijf een bedrijfsoordeel af. Hieruit blijkt hoe het gesteld is met een deel van de bedrijfsvoering: goed, voldoende of onvoldoende. Gekeken wordt naar zaken als functieloon, arbeidstijdbepalingen, diverse toeslagen, inning en afdracht premie Sociaal Fonds en inning en afdracht Pensioenfonds. Stel als eis dat een inschrijvende partij beschikt over minimaal een voldoende kwalificatie. Stel niet te strenge eisen aan de geldigheid van deze verklaring, omdat SFT een verklaring afgeeft met een geldigheid van drie (bij 'goed') of twee (bij 'voldoende') jaar.

De opdrachtgever dient rekening te houden met een langere aanvraagtermijn voor bepaalde verklaringen (bijv. VOG). De inschrijver dient er rekening mee te houden dat het verkrijgen van de verklaringen enige tijd kan duren en dient de aanvraag hiervan direct na publicatie in. De opdrachtgever kan eventueel (als zich de procedure aantoonbaar langer duurt dan de inschrijftermijn) instemmen met het verstrekken van de verklaringen na gunning, maar loopt daarbij het risico dat het proces vertraagd wordt als verklaringen uiteindelijk niet afgegeven kunnen worden.

In de taxi-sector kiest een deel van de werkgevers voor de aanhoudende kostenconcurrentie voor een sterk kortetermijnbeleid dat voornamelijk is gericht op lage personeelskosten. Dit zorgt voor weinig instroom, weinig kwaliteit voor reizigers en voor conflicten en onzekerheid bij het personeel. Het is daarom van belang om als opdrachtgever een aantal eisen op te nemen die ervoor zorgen dat de kans toeneemt dat een goede werkgever de aanbesteding wint. De opdrachtgever heeft dan grotere zekerheid dat een bedrijf structureel kwaliteit kan bieden, niet tussentijds in de problemen komt en dat het personeel kwaliteit biedt en daarnaast goed opgeleid en gemotiveerd is. Hiervoor is nodig:

- strenge controle door het SFT (selecteer alleen inschrijvers die goed of voldoende scoren);
- informatie opvragen bij het pensioenfonds en de belastingdienst (selecteer alleen inschrijvers die geen problemen hebben);
- informatie opvragen over de prestatie van het bedrijf bij eerdere of elders lopende opdrachten;
- stel als referentie een minimale prijsberekening op, op die manier is het realiteitsgehalte van de offerte vast te stellen;
- neem de NEA-indexering op;
- controleer extern de personeelsgegevens (vaardigheden/diploma's).

## 5.6 Gunningcriteria

De gunningcriteria kijken naar de inschrijving en geven aan op welke wijze een opdracht aan een inschrijver wordt gegund. De Aanbestedingswet 2012 schrijft voor dat aanbestedende diensten gunnen op basis van Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI). Gunnen op basis van laagste prijs mag alleen als u duidelijk motiveert waarom. Ook de gunningcriteria moeten voldoen aan de drie grondbeginselen van aanbestedingen.

### 5.6.1 Laagste prijs

Wanneer u kiest voor gunning op basis van de laagste prijs moet de opdracht worden gegund aan de inschrijver die de goedkoopste aanbieding doet. Uiteraard moet deze partij wel voldoen aan de gestelde selectiecriteria. Gunning op de laagste prijs betekent overigens niet dat niet naar de kwaliteit van een aanbesteed product wordt gekeken. Juist als heel goed naar de kwaliteit is gekeken, en deze door middel van een compleet en duidelijk PvE in het aanbestedingsdocument is vastgelegd, kunt u over-

---

wegen om alleen op basis van de laagste prijs te gunnen. De eisen voor de gewenste kwaliteit waaraan een inschrijver moet voldoen zijn immers vastgelegd in het PvE.

### 5.6.2 Economisch meest voordelige inschrijving

Wanneer u kiest voor gunning op basis van EMVI, wordt de gunning gebaseerd op een vooraf vastgestelde weging tussen prijs en kwaliteit. U verbindt hierbij een geldelijke waarde aan bepaalde extra kwaliteit. De gunning op basis van de economisch meest voordelige inschrijving bestaat uit drie onderdelen:

1. Voor de definitie van de criteria kunt u gebruikmaken van het PvE. De eisen die hierin worden gesteld vertaalt u door naar de gunningcriteria. Tijdens het opstellen van de aanbestedingsdocumenten moet u de aan te houden gunningcriteria afstemmen en uitwerken. Neem hierbij duidelijk op waar potentiële inschrijvers aan moeten voldoen, willen zij recht hebben op de 'extra kwaliteitspunten'. Het is van groot belang te zorgen dat kwaliteitscriteria duidelijk te beoordelen zijn en leiden tot een onderscheidend vermogen tussen inschrijvingen. Indien een opdrachtgever aan een bepaald criterium extra punten toekent, moet vooraf bepaald zijn hoe belangrijk de opdrachtgever dat criterium vindt (ofwel, hoeveel extra geld de opdrachtgever hiervoor over heeft). Kies criteria waarvan te verwachten is dat er in de inschrijvingen sprake is van onderscheidend vermogen.
2. Nadat de definitie van de criteria zijn bepaald moet u vastleggen hoe de verschillende criteria, prijs en één of meerdere kwaliteitscriteria tegen elkaar worden gewogen. Dit is het scoringsmechanisme.
  - De weging tussen de criteria moet voor de potentiële inschrijvers bekend zijn en moet daarom in de aanbestedingsdocumenten zijn opgenomen. Ook de wijze van beoordeling legt u vast in een beoordelingsprotocol. (zie ook 5.8).
  - In de beoordelingsfase moet vervolgens conform het protocol worden vastgesteld hoeveel punten per inschrijver aan de kwaliteitscriteria worden toegekend.
  - Voor een zo transparant mogelijke beoordeling is het verstandig eerst de kwaliteit te beoordelen en tot die tijd de geoffreerde prijs in een gesloten enveloppe te bewaren.
  - Als u op kwaliteit wilt gunnen dan moet dat nadrukkelijk terugkomen in het scoringsmechanisme en zodanig dat verschil in kwaliteit bepaalt wie de opdracht krijgt.
  - Leg ook vast hoe wordt omgegaan met gelijke eindscores bij de gunning. Vindt er een loting plaats of wordt eerst gekeken naar een hoogste score op een bepaald criterium (bijvoorbeeld de prijs)?
3. Het laatste onderdeel gaat over het formuleren en uitvoeren van de beoordeling. Een aandachtspunt bij het gunnen op basis van de economisch meest voordelige inschrijving is dat u papieren kwaliteit moet beoordelen. Een inschrijver kan een bepaalde procedure heel grondig beschrijven en daarmee extra punten verdienen, terwijl na de start van een opdracht blijkt dat van de beschrijving in de praktijk niets terecht komt. Het is daarom belangrijk om als op basis van EMVI wordt gegund:
  - na te gaan of de inschrijver voldoet aan de informatie die hij opgeeft;
  - na de gunning van het vervoer te blijven monitoren of partijen zich naast aan de gestelde eisen ook aan het geoffreerde houden (de offerte vormt immers een onderdeel van het contract).
  - goed na te denken over de invulling van de gunningcriteria, zodat aspecten

---

worden uitgevraagd die controleerbaar zijn. Ook verliezende inschrijvers kunnen u hiermee confronteren als een vervoerder zijn beloftes niet waarmaakt. Er ligt dus een taak voor de opdrachtgever om dit op te pakken.

## 5.7 Conceptovereenkomst

Door de conceptovereenkomst op te nemen bij de aanbestedingsdocumenten laat u potentiële inschrijvers kennisnemen van de inhoud van de te sluiten overeenkomst. De conceptovereenkomst is gebaseerd op het PvE en de selectie- en gunningcriteria. Door inschrijvers te vragen om bij een offerte een ondertekende verklaring te voegen dat zij akkoord gaan met de inhoud van de conceptovereenkomst kunnen discussies over de inhoud van de overeenkomst verminderd worden. Het is namelijk aanbestedingsrechtelijk niet toegestaan om de aard van de opdracht na afloop van de procedure nog substantieel te wijzigen. Dit is in strijd met het gelijkheidsbeginsel.

## 5.8 Beoordelingsprotocol

De Europese wetgever verplicht opdrachtgevers om voor de beoordeling van de offertes vast te leggen hoe zij deze gaan beoordelen. Dit kan in een beoordelingsprotocol, waarin de volgende zaken zijn opgenomen:

- personen/instanties die bij de beoordeling betrokken zijn;
- wijze waarop punten worden toegekend aan de gunningcriteria;
- verhouding tussen de bij de gunning betrokken personen en partijen;
- door de beoordelaars in acht te nemen vertrouwelijkheid van omgang met gegevens.

De informatie in het beoordelingsprotocol is gedurende de aanbestedingsprocedure in principe vertrouwelijk. Bij eventuele juridische procedures is het echter noodzakelijk om het protocol te kunnen overleggen en daarmee inzichtelijk te maken dat er sprake is geweest van een transparante en objectieve beoordeling. Het protocol moet dan ook worden vastgesteld voordat de offertes van de inschrijvers worden aangeleverd en geopend.





e9  
024208

IR 30

NO  
22615  
INTERFACOM S.A. BARCELONA (SPAIN)  
AÑO 2003

---

## 6 Van publicatie tot implementatie

### 6.1 Publicatie en inlichtingen

Als de aanbestedingsdocumenten zijn opgesteld start u met de daadwerkelijke aanbestedingsprocedure door publicatie van de opdracht via in ieder geval Tendered of Aanbestedingskalender. In de aankondiging is informatie over de aanbestede opdracht en over de procedure opgenomen. Nadat de aankondiging officieel is gepubliceerd is deze zichtbaar voor potentiële inschrijvers. Vanaf het moment van publicatie kunnen potentiële inschrijvers de documenten bij u aanvragen.

Potentiële inschrijvers moeten altijd vragen kunnen stellen over het aanbestedingsdocument. Indien gewenst kan een inlichtingenbijeenkomst, ofwel prebid-meeting, worden georganiseerd waarbij vragen en antwoorden aan de aanwezigen worden verstrekt en daarna worden besproken. Hou bij de planning van de uiterste datum rekening met nog voldoende resterende tijd voor inschrijvers, bijvoorbeeld om aanvullende vragen te stellen en/of tijd om op basis van nieuwe informatie de inschrijving aan te passen.

De (gebundelde) vragen met antwoorden worden digitaal dan wel schriftelijk aan de potentiële inschrijvers verstrekt in één of meerder Nota van Inlichtingen via Tendered of de Aanbestedingskalender, zodat alle geïnteresseerde partijen worden voorzien van dezelfde aanvullende informatie.

### 6.2 Sluitingstermijn en opening

Een (openbare) Europese aanbesteding is in beginsel gebonden aan een vaste inschrijvingstermijn van minimaal veertig dagen. Hiervan kan echter in bepaalde situaties worden afgeweken (zie [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)). Na afloop van de inschrijvingstermijn moeten de offertes op een vooraf vastgestelde locatie en tijd worden ingediend, die in het bestek wordt gecommuniceerd.

De opening van de offertes kan, als u dit toestaat, worden bijgewoond door de inschrijvers. In dat geval spreken we van een openbare opening. Wanneer inschrijvers niet aanwezig mogen zijn bij de opening betreft het een niet-openbare opening. Het houden van een openbare opening is niet verplicht, maar verdient wel aanbeveling. Het is voor inschrijvers een formeel moment waarbij zij ook meteen kunnen zien wie de concurrenten zijn met als gevolg een zekere openbaarheid in de procedure.

Tijdens de openingsbijeenkomst wordt aan de aanwezigen, waaronder ook aan de inschrijvers zelf, officieel bekend gemaakt welke partijen een offerte hebben ingediend voor welk deel van de opdracht. U doet er goed aan om van de bijeenkomst een verslag op te stellen, het zogenaamde Proces Verbaal van Opening, en dit na afloop van

---

de bijeenkomst aan alle inschrijvers te verstrekken danwel te publiceren via Tendersnet en/of Aanbestedingskalender.

### 6.3 Beoordeling van de offertes

Na de opening moeten de ingediende offertes worden beoordeeld. Dit gebeurt op basis van de vastgestelde selectie- en gunningcriteria. Als eerste wordt gekeken naar de selectiecriteria. Deze kijken naar de inschrijver. Indien een inschrijver voldoet aan de gestelde selectie-eisen wordt daarna gestart met de beoordeling van de gunningcriteria. Deze kijken naar de (inhoud van de) inschrijving. Voor de beoordeling moet door u voorafgaand een beoordelingsteam worden geformeerd. Dit team verzorgt de zorgvuldige inhoudelijke beoordeling van de stukken op basis van het vooraf opgestelde beoordelingsprotocol.

#### Enkele tips:

- Zorg voor voldoende kundigheid binnen het beoordelingsteam zodat ieder in staat is de offertes kundig te beoordelen en te zorgen voor een goede motivatie.
- Laat de leden van het beoordelingsteam niet allen beginnen met dezelfde offerte.
- Beoordeel de offertes los van elkaar.
- Laat de leden de tijd nemen voor de beoordeling en ruim voldoende tijd in zodat de offertes niet tussen de andere werkzaamheden door moeten worden gelezen en beoordeeld. Dit werkt niet prettig en komt de beoordeling niet ten goede.

Op basis van de gezamenlijke beoordeling wordt vastgesteld aan welke inschrijver de opdracht wordt gegund. Het uiteindelijke oordeel van het beoordelingsteam wordt verwerkt in het beoordelingsverslag, waarin de bevindingen rondom de beoordeling zijn opgenomen. Dit beoordelingsverslag stuurt u met het gunningsbesluit ter goedkeuring aan het/de College('s) van B&W.

Realiseert u zich dat bij de beoordeling alleen papieren kwaliteit wordt getoetst. U kunt:

- de inschrijver de offerte mondeling laten toelichten tijdens een presentatie door de projectleider van de inschrijver;
- de inschrijver een borgingsplan laten opstellen en vragen hoe zij na gunning van de opdracht willen borgen dat het vervoer conform het opgestelde PvE wordt uitgevoerd;
- de inschrijver een implementatieplan laten opstellen;
- de inschrijver een aantal theoretische casussen laten uitwerken en deze beoordelen.

De wijze waarop de geoffreerde tarieven beoordeeld worden is afhankelijk van de hoeveelheid tarieven die zijn uitgevraagd en de weging van deze tarieven ten opzichte van elkaar. Het is belangrijk om dit goed in het bestek te communiceren. Aandachtspunten hierbij zijn:

- ongewenst effect als de vervoerder meerdere tarieven moet invullen. Indien dit het geval is kan de vervoerder strategisch inschrijven;

- vraag zo min mogelijk verschillende tarieven uit, dat vergemakkelijkt de beoordeling.

Als u meerdere tarieven wilt uitvragen moet u voorkomen dat inschrijvers strategisch kunnen inschrijven. Zorg dat ieder prijselement realistisch meeweegt binnen de omvang van de opdracht.

## 6.4 Voorgenomen en definitieve gunning

Op basis van de beoordeling en het beoordelingsverslag spreekt u het voornemen tot gunning uit. Hiermee maakt u bekend dat u voornemens bent om de opdracht aan één of meerdere inschrijvers te gunnen.

Een aanbestedende dienst moet over de gunning een proces-verbaal opstellen en versturen naar alle inschrijvers. Dit proces-verbaal omvat onder meer namen van uitgekozen inschrijving met motivering (bijvoorbeeld scores), namen en motivering van afgewezen inschrijvingen of, reden van eventueel niet-gunnen. Bij de verliezende inschrijvers vergelijkt u de inschrijving met de scores en beschrijving van de winnende inschrijving. Deze motivering moet uitgebreid, concreet en volledig zijn. In het proces-verbaal dient u scores geanonimiseerd weer te geven om problemen met de concurrentiepositie van inschrijvende partijen te voorkomen.

Gerechtelijk is bepaald dat een periode moet worden ingelast tussen de voorgenomen en definitieve gunning. Voor deze periode wordt een termijn van minimaal twintig kalenderdagen aangehouden, ofwel de Alcatel-termijn. Binnen de Alcatel-termijn hebben inschrijvers de mogelijkheid bezwaar te maken tegen het gunningbesluit of de aanbestedingsprocedure. Dit kan bijvoorbeeld door de opdrachtgever te dagvaarden. Na de Alcatel-termijn vervalt deze bezwaarmogelijkheid omdat de aanbesteding dan juridisch gezien is afgerond. Wel kan vanaf dan een bodemprocedure worden gestart. Indien gedurende de Alcatel-termijn geen van de inschrijvers een kort geding start tegen de aanbestedingsprocedure wordt het voornemen tot gunning van een opdracht omgezet in de definitieve gunning.

Op het moment dat sprake is van een definitieve gunning ontvangen de inschrijvers hiervan een schriftelijke bevestiging. Binnen 48 dagen na de definitieve gunning moet met een gunningpublicatie in het Supplement op het Publicatieblad van Europese Gemeenschappen (TED) bekend worden gemaakt aan welke inschrijver de opdracht wordt gegund. Deze publicatie wordt op dezelfde manier ingediend als de aankondiging van de opdracht (via Tendered en/ of Aanbestedingskalender).

## 6.5 Contractbespreking en ondertekening

Na de definitieve gunning start u met de winnende inschrijver met de contractbespreking. Het voorkomt veel discussie en tijdverlies als het conceptcontract al bij het aanbestedingsdocument is opgenomen. Bij de contractbespreking worden de eisen in het

---

aanbestedingsdocument vertaald in een gedegen overeenkomst. Het is met nadruk géén onderhandelingsronde. Dat betekent dat het voorwerp van de opdracht niet mag wijzigen. Eventuele wijzigingen kunnen daardoor slechts zeer beperkt worden doorgevoerd. Wanneer alle partijen akkoord zijn met de inhoud van het contract kan dit definitief worden ondertekend. Vanaf dat moment is de opdracht officieel verleend en komt de aanbestedingsprocedure ten einde.

De (aanvullende) afspraken die tussen u en de vervoerder zijn gemaakt kort na de aanbesteding worden opgenomen in het contract. Om te zorgen dat afspraken voor alle partijen duidelijk zijn, wordt het aanbevolen om afspraken die gemaakt worden tijdens de implementatie-periode en tijdens de looptijd van het contract op te nemen in een verslag. Dit verslag kan later worden uitgewerkt tot een besluitenlijst.

De aanbestedingsdocumenten en de winnende offerte zijn onderdeel van de overeenkomst.

## 6.6 Implementatie

### Enkele tips

De implementatieperiode is de periode tussen de opdrachtverlening en de werkelijke start van het vervoer door de (nieuwe) vervoerder. Enkele tips die kunnen zorgen voor een soepele start van een nieuw contract:

- Trek voldoende implementatietijd uit (minimaal drie maanden na definitieve gunning en bij een groot contract nog langer), zodat een vervoerder voldoende tijd heeft om personeel te werven, te instrueren en materieel aan te schaffen. Houd hierbij ook rekening met vakantie(spreiding) en eventuele juridische procedures.
- Zorg dat er altijd een vast aanspreekpunt aanwezig is die gedurende de gehele implementatieperiode bereikbaar is voor de vervoerder.
- Zorg dat alle relevante basisinformatie voor de nieuwe vervoerder tijdig bij de opdrachtgever aanwezig is, zoals het bestand met alle actuele gegevens over de gebruikers. Zorg dat alle specifieke indicaties hierin goed zijn opgenomen! Goed contractmanagement maakt de volgende aanbesteding eenvoudiger. Leg in een overeenkomst ook de overdracht vast van relevante gegevens aan de opdrachtgever aan het einde van de looptijd van de overeenkomst.
- Neem sancties op in het contract als de implementatietermijn niet wordt gehaald.
- Goed contractmanagement maakt de volgende aanbesteding eenvoudiger.

Als de aanbesteding is afgerond en het contract is ondertekend bent u er nog niet. Er is voor u een rol weggelegd in het actieve beheer van de overeenkomst. Al tijdens het voortraject moet u bepalen hoe het beheer zal worden ingestoken (zie hoofdstuk 4). Het bestek moet uitstralen, zonder in te veel details te treden, hoe u na gunning uw rol als contractmanager gaat inrichten. De wijze waarop het contractmanagement wordt ingevuld bepaalt in belangrijke mate de kwaliteit van het vervoer.

## 7 Contractmanagement

### 7.1 Waarom contractmanagement

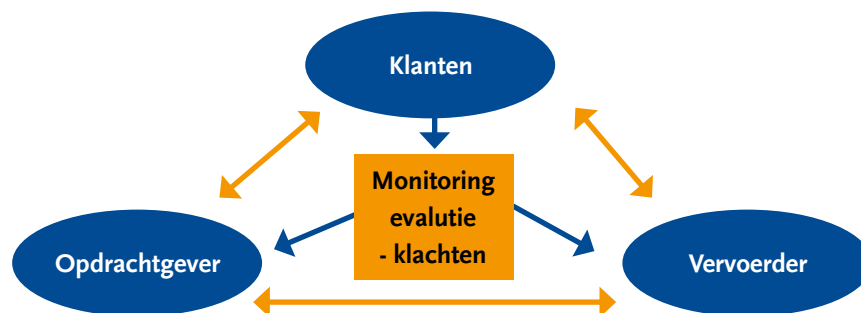
Het doel van de aanbesteding is te komen tot een goed inkoopresultaat van Regiotaxi. Hierbij is tijdens de procedure vooraf goed nagedacht over de randvoorwaarden en de wijze waarop partijen gedurende de uitvoering van de overeenkomst met elkaar omgaan. In de praktijk blijkt dat in bepaalde gevallen de contractafspraken niet als vanzelfsprekend op de juiste wijze worden nageleefd. Goed contractmanagement dwingt op termijn echter eerlijkheid af. Op dit moment weten vervoerders dat de daadwerkelijke uitvoering van het PvE niet altijd of onvoldoende wordt gecontroleerd. Dit heeft als risico dat partijen zich in de aanbesteding akkoord verklaren met eisen waarvan zij weten dat die in de praktijk niet haalbaar of uitvoerbaar zijn of met eisen die zij in de praktijk toch niet na zullen leven. Op dit gebied ligt voor u een belangrijke taak. U moet altijd scherp toezien op de uitvoering van het vervoer in relatie tot de eerder genoemde kwaliteitsaspecten die in het PvE zijn opgenomen.

In veel aanbestedingen worden eisen gesteld aan de leeftijd van voertuigen. Stel dat de contractperiode drie plus drie jaar verlenging bedraagt en de maximaal toegestane leeftijd voor voertuigen vijf jaar is. Dat betekent dat bij verlenging de opdrachtnemer moet investeren in voertuigen en niet kan volstaan met de aanschaf van nieuwe voertuigen bij de start van het contract. Een 'eerlijke' inschrijver houdt hiermee rekening in zijn inschrijving. Een andere inschrijver neemt de gok en houdt er geen rekening mee in zijn tariefstelling: want hoe groot is de kans dat de opdrachtgever dit gaat controleren? Bedenk vooraf of u eisen echt zo strikt wilt stellen en of u deze eisen ook gaat handhaven.

Doorloop de volgende stappen:

- Stel een checklist op met de controleerbare eisen en bepaal welke eisen actief gecontroleerd gaan worden en welke eisen op basis van maatwerk gecontroleerd worden.
- Stel een beheerplan op waarin bovenstaande is uitgewerkt.
- Zorg voor voldoende personele/instrumentele invulling.
- Blijf in dialoog met vervoerder en gebruikers.

Figuur 7.1  
Relatiedriehoek  
contractmanagement



## 7.2 Inleiding monitoring

Op het gebied van monitoring wordt onderscheid gemaakt tussen de financiële en kwalitatieve controle. De financiële controle richt zich vooral op de juistheid van de door de vervoerder ingediende facturen. Kwaliteitscontrole richt zich met name op de naleving van de in het PvE vastgestelde kwaliteit van Regiotaxi. Elk van de verschillende vormen van monitoring kent een eigen gewenste frequentie. Zo is het niet altijd noodzakelijk om wekelijks een uitgebreid klanttevredenheidsonderzoek te houden. Daarentegen is het maandelijks controleren van de facturen zeer aan te bevelen. U bepaalt uiteindelijk zelf of u kiest voor de optimaal gewenste frequentie of dat u, bijvoorbeeld vanwege de praktische realiseerbaarheid, kiest voor een afwijkende frequentie.

Tabel 7.1  
Vormen van monitoring  
met gewenste frequentie

| Aspect                    | Onderdeel monitoring                                                 | Gewenste frequentie                                                     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Financiën                 | Controle op facturen<br>Accountantscontrole                          | 12 keer per jaar<br>1 keer per jaar                                     |
| Kwaliteit,<br>subjectief  | Klanttevredenheidsonderzoek<br>Klachtenprocedure<br>Klantenpanel     | 1 keer per jaar<br>Doorlopend<br>4 keer per jaar                        |
| Kwalitatief,<br>objectief | Audit<br>Toezichthouder<br>Opvragen bewijzen<br>Toetsing ritplanning | 2 tot 4 keer per jaar<br>Maatwerk<br>2 keer per jaar<br>2 keer per jaar |

## 7.3 Kwaliteit beoordelen: subjectieve beoordeling

Deze paragraaf draait om het beoordelen van de subjectieve kwaliteit van de uitvoering, zoals gebruikers deze ervaren. Belangrijkste aspecten zijn de tevredenheid van gebruikers en deze tevredenheid kunnen meten. U kunt besluiten aan de uitkomsten van deze onderzoeken prestatiestimuli te koppelen (zie hoofdstuk 5). De beoordeling van de subjectieve kwaliteit bevat in ieder geval de volgende elementen:

- Bij een klanttevredenheidsonderzoek wordt een enquête gehouden onder gebruikers die door middel van een representatieve steekproef zijn geselecteerd en die recent gebruik hebben gemaakt van het vervoersysteem (zie [www.naarbetercontractvervoer.nl](http://www.naarbetercontractvervoer.nl)). Vanuit de 0- en 1-meting contractvervoer is een standaard vragenlijst beschikbaar die u als opdrachtgever kunt gebruiken.
- Een toegankelijke klachtenprocedure (zie hoofdstuk 4).
- Inspraak van gebruikers (zie hoofdstuk 4 en zie paragraaf 7.7).
- Regulier beheeroverleg om subjectieve beoordeling te bespreken, zoals uitkomsten van het KTO, ontvangen klachten et cetera.

---

## 7.4 Kwaliteit beoordelen: objectieve kwaliteitsbeleving

U heeft nog meer instrumenten om de kwaliteit van de uitvoering te monitoren, die onafhankelijk van de reiziger uitgevoerd kunnen worden:

- Een goede methode om de uitvoeringskwaliteit te meten is het inzetten van een mystery guest. Dit is een reiziger die, zonder dat de vervoerder dit weet, verschillende kwaliteitsaspecten in de totale rituitvoering beoordeelt. Een onderzoeksbureau kan hiervoor betaalde krachten of vaste gebruikers inzetten. Een mystery guests moet zorgvuldig worden gekozen zodat de verkregen resultaten voldoende betrouwbaar zijn en de persoon moet niet te veel opvallen binnen de groep reguliere gebruikers. Een aanvulling hierop is het steekproefsgewijs opnemen van gesprekken tussen reiziger en call-center en het hierbij inzichtelijk proberen te maken wat de werkelijke oorzaak van afwijkingen is. Vanwege de aard en leeftijdsopbouw van de doelgroepen kan de oorzaak ook liggen bij de reservering van de rit door de klant.
- Met behulp van managementrapportages, waarin de vervoerprestaties toegankelijk zijn gepresenteerd, kunnen eenvoudig conclusies worden getrokken over de uitvoeringskwaliteit. In de rapportages kunnen bijvoorbeeld de gerealiseerde stiptheid en het aantal gegronde klachten worden weergegeven.
- Tijdens een audit bij de vervoerder inspecteert een auditor/controleur de bedrijfsorganisatie en kijkt hoe de vervoerder de kwaliteit van de uitvoering van het vervoer in de eigen organisatie heeft geborgd. Hierbij kan worden gedacht aan interne monitoring wat betreft het voldoen van chauffeurs en voertuigen aan de gestelde eisen in de aanbestedingsdocumenten.
- Een (externe) toezichthouder voor Regiotaxi controleert steekproefsgewijs ritten van de vervoerder of deze voldoen aan het contract. Zo kan hij één van de voertuigen volgen door controleren of voertuigen voldoen aan alle gestelde (veiligheids) eisen zoals het gebruik van winterbanden.
- Het opvragen van bewijzen bij de vervoerder, zoals diploma's van chauffeurs en lijsten met in te zetten voertuigen (neem in het contract op dat de vervoerder deze kosteloos verstrekt).

## 7.5 Contract handhaving en financiën

De voorgaande stappen (subjectieve en objectieve gegevens) bieden inzicht in de feitelijke kwaliteit van het vervoer en biedt u handvatten om in overleg te treden met de vervoerder en eventueel de gevolgen van de prestaties te bespreken (zoals een bonus-malusregeling).

### Controleer de rechtmatigheid van de ingediende facturen door de vervoerder.

Hiervoor zijn de volgende instrumenten beschikbaar:

- Een controle op de facturen, waarbij een opdrachtgever controleert of de door de vervoerder ingediende facturen conform afspraak zijn opgesteld en of de bedragen die in rekening worden gebracht overeen komen met de geleverde diensten.
- Een accountantscontrole op de ritadministratie, waarbij de deugdelijkheid en betrouwbaarheid wordt gecontroleerd. Dit moet jaarlijks plaatsvinden door een

---

gecertificeerd accountant.

- Door middel van een aanvullende data-analyse op de ritgegevens kan de betrouwbaarheid van de ritadministratie nader worden onderzocht. Een methode hiervoor is het nader analyseren van de ritgegevens die ook gebruikt zijn voor het mystery-guestonderzoek.

In het reguliere beheeroverleg bespreekt u de prestaties met de vervoerder. Indien u heeft gekozen om de vergoeding direct te laten afhangen van de geleverde prestaties (bonus-malusregeling), merkt de vervoerder direct het gevolg van de geleverde prestaties. Een slechte prestatie kan ook buiten het bereik liggen van prestatiestimuli, bijvoorbeeld als u niet direct de prestaties koppelt aan de vergoeding, of wanneer de vervoerder slecht presteert op een ander aspect dan waarop de prestatiestimuli betrekking hebben. In dat geval moet u in het contract de mogelijkheid hebben om de vervoerder te dwingen en stimuleren om de prestatie te verbeteren. Dit kan door op het opnemen van een algemene boeteregeling, die mogelijk vooraf gaat aan een op te stellen verbeterplan. Ook moet in het contract de mogelijkheid zijn opgenomen om het contract te ontbinden bij blijvend slechte prestaties.

## 7.6 Verwachtingenmanagement

Het is belangrijk dat alle betrokken partijen dezelfde verwachtingen hebben over het vervoer en dat de spelregels bij iedereen bekend zijn. Communicatie is een belangrijk onderdeel van het contractmanagement. Soms blijkt dat de reiziger meer verwacht van Regiotaxi dan dat de vervoerder conform contract verplicht is te leveren. Ook kunnen medewerkers in een ziekenhuis verwachten dat een patiënt tot op de afdeling wordt gebracht, terwijl de chauffeur de klant bij de deur moet afleveren. Goede onderlinge communicatie gedurende de looptijd van het contract is van groot belang.

U kunt een rol spelen in het managen van de verwachten door:

- nieuwe gebruikers te informeren over de belangrijkste spelregels in een vervoerfolder, waarbij van belang is dat deze communicatie wordt afgestemd met partijen die ervaring hebben in communicatie naar specifieke (zwakkere) doelgroepen;
- de spelregels van het vervoer (zoals de combinatiegraad, ophaaltijd, omrijdtijd) duidelijk te communiceren naar reizigers en andere betrokkenen in een vervoerreglement;
- het uitbrengen van een nieuwsbrief, om reizigers te blijven informeren over het vervoer en daarmee de kennis up to date te houden.
- te zorgen dat de verwachtingen van reizigers van een collectief systeem niet te hoog liggen, bijvoorbeeld door aan te geven dat een autogebruiker ook ruim op tijd weg gaat als hij ergens op tijd moet zijn;
- een gedragsreglement op te stellen met de rechten en plichten van alle partijen waar alle betrokken partijen (opdrachtgever, gebruikers, en vervoerder) zich aan moeten houden;
- in de communicatie over (spel)regels ook instellingen en ziekenhuizen te betrekken;

- een overleg te faciliteren zodat partijen met elkaar in gesprek gaan in plaats van naar elkaar wijzen. Hierdoor ontstaat meer begrip voor elkaar.

## 7.7 Tips voor professioneel opdrachtgeverschap

Een goede zakelijke relatie tussen u en de vervoerder draagt bij aan kwalitatief goed vervoer. Deze relatie start na de gunning van het vervoer. Op dat moment kunt u al duidelijke afspraken maken met de vervoerder. Hoewel sprake is van een zakelijk samenspel is een goede communicatie tussen partijen de sleutel tot een goede relatie. Het is dan ook goed om, naast de contractuele aspecten, met elkaar in dialoog te gaan over verbeteringen rondom het vervoer. Het Regiotaxivervoer moet worden gezien als een samenwerking tussen alle betrokkenen, wat ten goede komt van de kwaliteit. Een nuttig instrument daarvoor is de conversatietool (zie kader).

Het KpVV heeft (samen met reizigers, vervoerders en aanbestedende partijen) de conversatietool ontwikkeld. Dit is een tool om op een lichte, plezierige en onderzoekende manier met elkaar in gesprek te gaan over nieuwe thema's, vraagstukken, dilemma's en kansen binnen de driehoek 'reiziger-vervoerder-aanbesteder'. De verschillende belangen van de betrokkenen én het feit dat gesprekken vaak binnen contractuele setting plaatsvinden of bij problemen in de uitvoer, maakt het soms lastig om rustig en onderzoekend met elkaar in gesprek te gaan over de achterliggende beweegredenen van elkaars keuzes. De conversatietool helpt dialoog op een onderzoekende manier te voeren. Uitkomsten zijn concreet te gebruiken om vervoer te verbeteren en dragen bij aan een beter wederzijds begrip. Zie: [www.naarbetercontractvervoer.nl/conversatietool](http://www.naarbetercontractvervoer.nl/conversatietool).

### Tips die bijdragen aan een goede relatie met de vervoerder:

- Onderhoud regelmatig contact met de vervoerder, ook buiten het reguliere beheer-overleg, zodat niet geldt "geen bericht, is goed bericht".
- Breng ook eens een bezoek aan de vervoerder.
- De contactpersoon bij de opdrachtgever moet beschikken over voldoende kennis van en ervaring over het vervoer en de gebruikers.
- U moet beschikken over een actueel en accuraat bestand van gebruikers in het vervoer. Om te voorkomen dat er verschillen ontstaan tussen de administratie van de vervoerder en die van u is het raadzaam om te werken vanuit een centrale database. Hiervoor is een aantal webbased applicaties beschikbaar.
- U verdiept zich ook in de belangen van de vervoerder.
- U heeft een pro-actieve instelling.
- Laat de vervoerder meldingen en calamiteiten doorgeven en reageer hier op een snelle en adequate wijze op.
- Bepaal hoe u omgaat met externe factoren, zoals congestie en zoek indien mogelijk gezamenlijk naar een oplossing.
- Zorg voor een zakelijk samenspel tussen uzelf en de vervoerder.

---

#### Tips voor de rol als opdrachtgever:

- Zorg dat er bekendheid is met de wensen van de gebruikers.
- Neem de rol als opdrachtgever serieus en besteed hieraan genoeg tijd gedurende de hele looptijd van het contract.
- Blijf in dialoog met de vervoerder.
- Handel consequent.
- Maak gebruik van webbased applicaties voor de communicatie tussen opdrachtgever, vervoerder en gebruikers. Dit leidt tot snelle en directe communicatie, waarbij het gecommuniceerde tevens is vastgelegd.
- Maak duidelijk afspraken met alle partijen. Stel bijvoorbeeld een lijst met gedragsregels op voor alle partijen.
- Zorg dat gebruikers goed op de hoogte zijn van de regels rond het vervoer en pas sancties toe als partijen zich niet aan deze gedragsregels houden.