



J.N. (Jaap) de Koning MA BSc

- Consultant contracting and procurement at Witteveen+Bos;
- Manager Amsterdam office;
- Chair IMC at EFCA;
- Member (Dutch) committee of procurement experts;
- Certified BVP expert;
- Member committees NI ingenieurs.

J.N. (Jaap) de Koning MA BSc

- 19 years teacher at Post academic Institute University of Delft;
- Leading 7 workshops in Poland, Tjechia, Romania, Bern, Brussels, Bulgaria;
- Involved in 7 BVP-projects in Holland;
- 12 lectures / presentations on BVP in Holland;
- 4 articles about BVP.

J.N. (Jaap) de Koning MA BSc

- 19 years teacher at Post academic Institute University of Delft, 23 courses given;
average score from participants 8.0
- Leading 7 workshops in Poland, Tjechie, Romania, Bern, Brussels;
Customer opinion: (very) satisfied;
- Involved in 7 BVP-projects in Holland; *winning offers: 5*
- 12 lectures / presentations on BVP in Holland; *customer opinion: (very) good;*
- 4 articles about BVP.

Respons: 3 articles, 27 mentions and likes on Twitter.

Witteveen + Bos

- Consulting Engineers, since 1946;
- 1100 employees; 5 offices in NL;
- Turn-over 140 mln euro in 2016 (65/35);
- Owned by the employees;
- 'Difficult projects are fun!'



Just a quick check!

- In Best Value; who is in the lead; the client or the vendor?
- Does the vendor take over the risk(-s) from the client?
- You can discuss the price in the clarification phase; Yes or No?

Choosing the expert guide:

Scenario A

- Hire an expert guide and:
 - Tell him how he should climb the mountain. Which tools to use.
 - Tell him that you know a better way to climb the mountain.
 - Tell him how he should form his team.
 - Tell him that he should go faster.
 - Tell him that he should be cheaper.
 - Hire another expert guide to supervise (check) your expert.

Scenario B

- Hire a very experienced guide and let him lead you to the top.



THE PROCESS



PREPARATION

- 1. Sponsor**
- 2. Strategic plan**
- 3. Core-team and education**
- 4. Choosing project(s)**
- 5. Educate**





BEST VALUE OR SOMETHING ELSE?

Defining the procurement strategy!

How does Witteveen+Bos organize BVP?

- Why Best Value?
- Working group, assigned by the board of directors;
- Increase knowledge and experience;
- Add Best Value elements to existing training program;
- Train people on writing, interviews;
- Create a database on VPI;
- Choose your tenders...

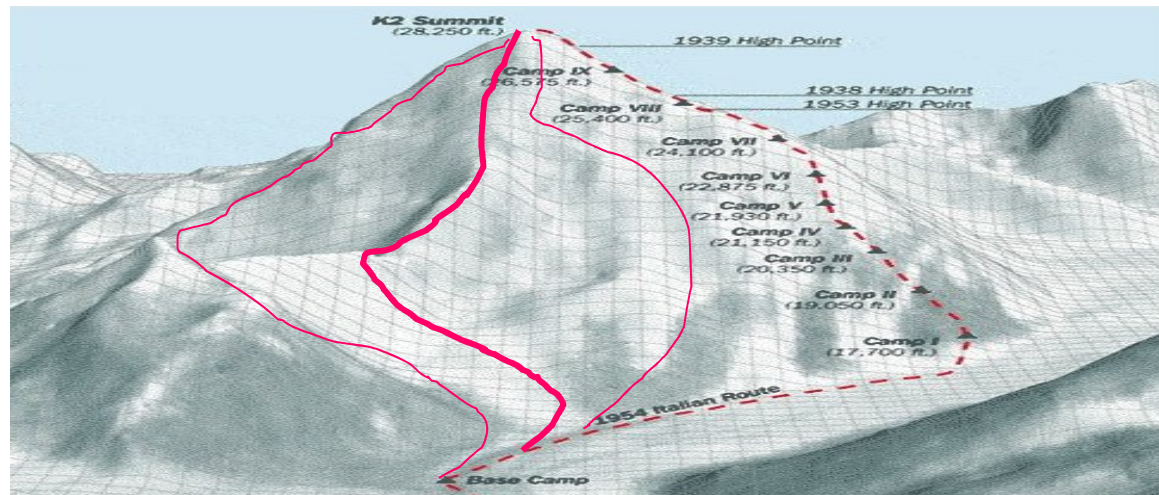
PREPARATION

- 1. Planning**
- 2. Weighting factors**
- 3. Request for proposal (specify demand)**
- 4. Pre-qualify (not mandatory) & invite**
- 5. Educate vendors**

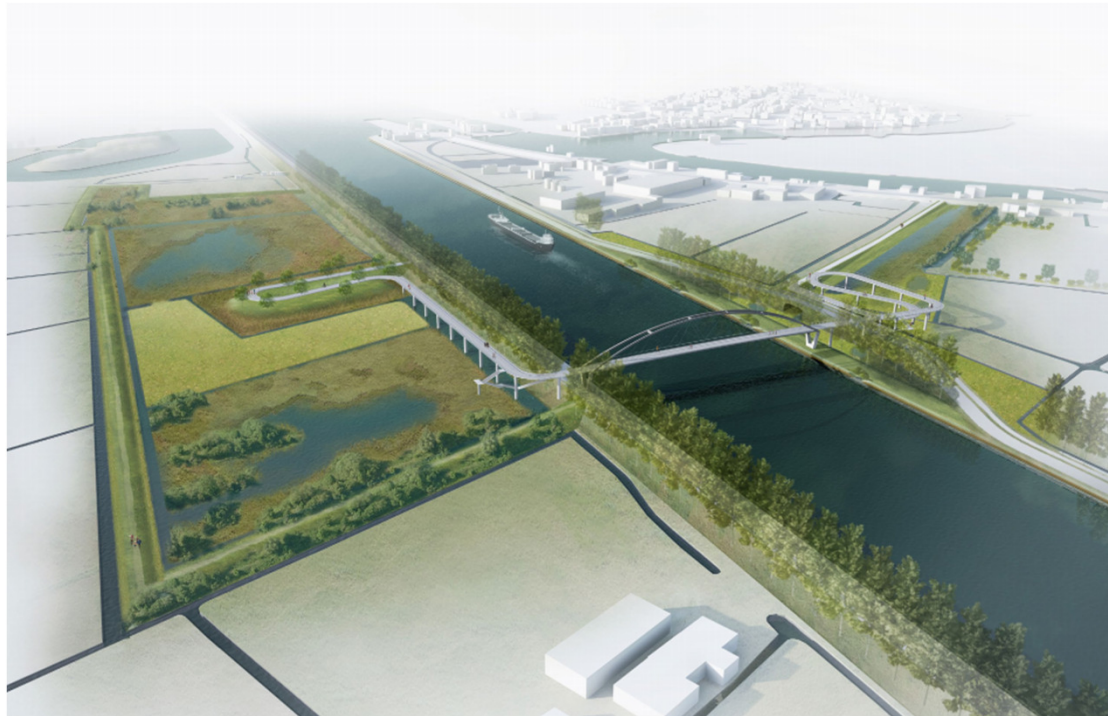


THE PROJECT GOALS!!

THE PROJECT GOAL: TOP OF THE MOUNTAIN



BYCICLE BRIDGE NIGTEVECHT



PROJECT GOALS

- 1. Project goals are not the same as the deliverable!**
- 2. Separate from each other!**
- 3. Example: Procurement of realization (design and construct) and 20 year maintainance for a fixed bicycle bridge across the Amsterdam-Rijn canal at Nigtevecht, including realization (design and construct) & 3 year maintainance of a robust ecological junction on both sides of the Amsterdam-Rijn canal. The whole system has to be sustainable, low maintainance, future-proof, with a maximal support from stakeholders and the environment**
- 4. It is important to define the deliverable**
 - A vendor needs to understand what he has to offer

MEAT: STRONG EMPHASIS ON QUALITY

- **Price (25% of budget)**
- **Quality (75% of budget)**
 - Project capability / level of expertise (15% of budget)
 - Risk assessment plan (15% of budget)
 - Value added plan (15% of budget)
 - Interviews key personnel (30% of budget)

DETERMINE THE SCOPE

1. In procurement almost never 100% of all activities will be outsourced

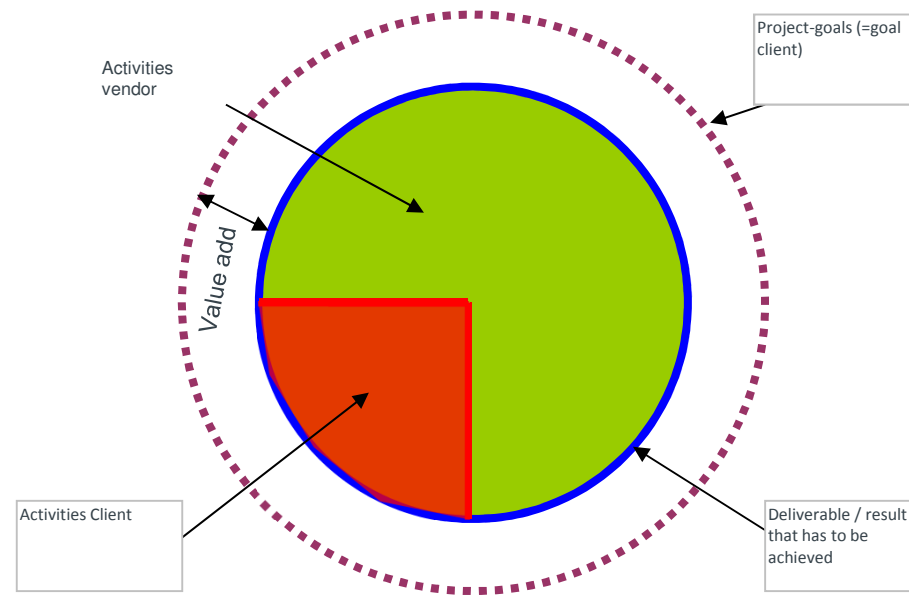
- the deliverable that is required from the vendor is almost always part of a bigger system

2. It is important that the client addresses the work that the client is going to perform

3. The rest of the activities have to be done by the vendor

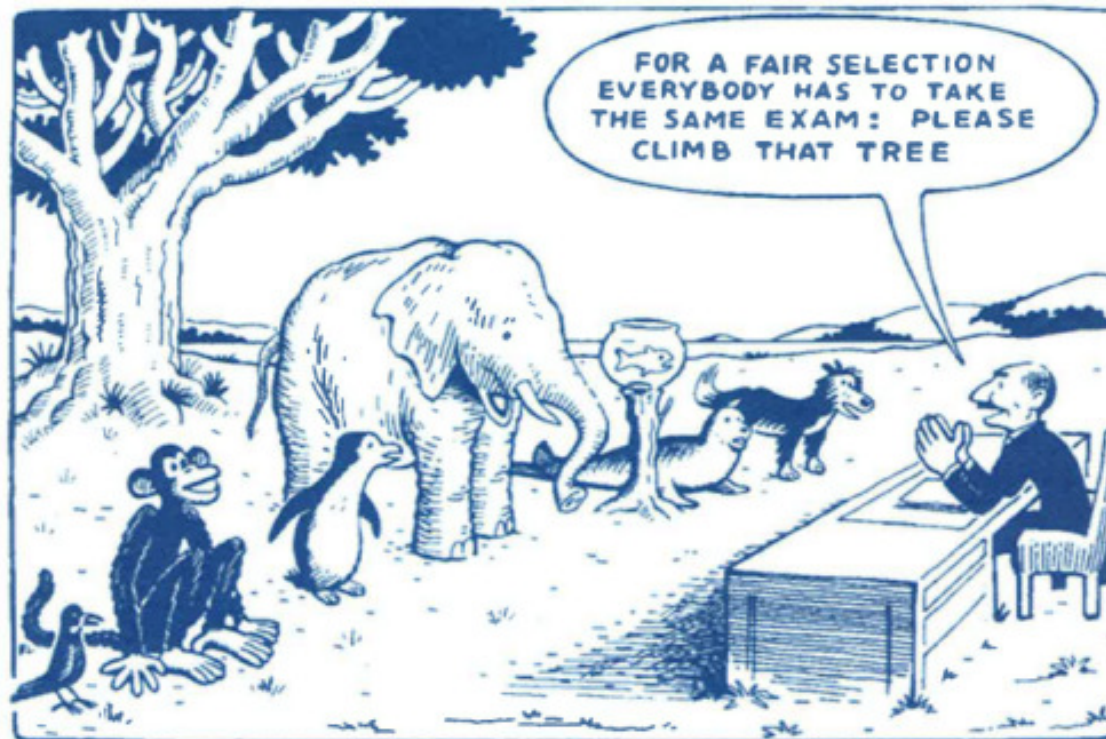
4. This implies the vendor determines the scope!!

PROJECT GOALS VS DELIVERABLE VS SCOPE



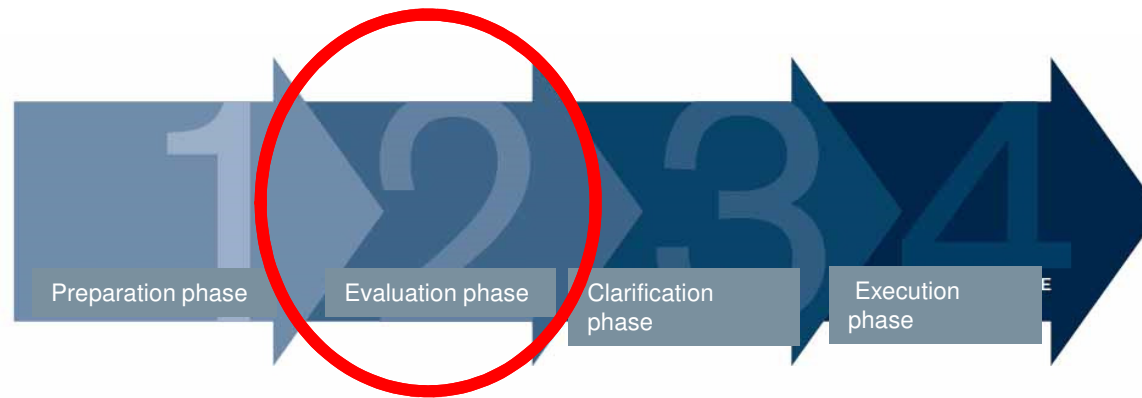
the deliverable is usually larger than the “scope” that is procured from the vendor!

PREQUALIFICATION?



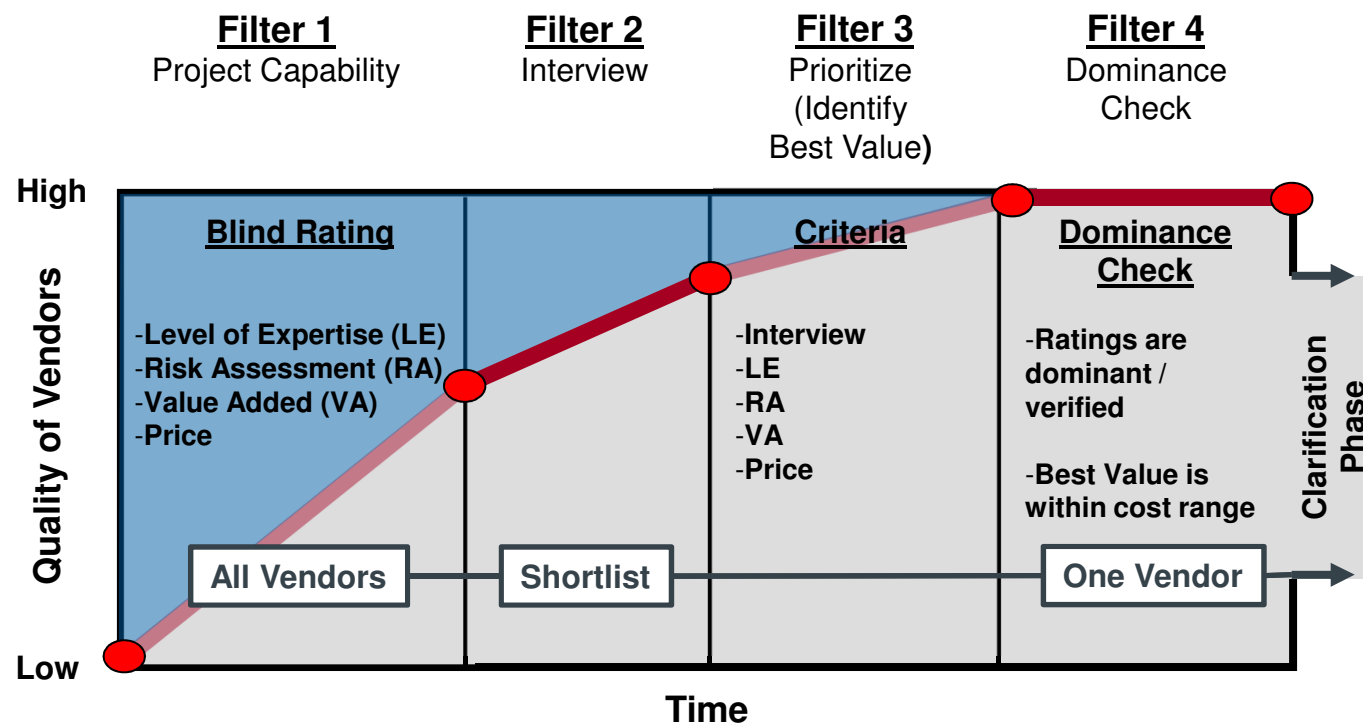
Everyone is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid. (Einstein)

PROCESS STEP BY STEP





EVALUATION PHASE



RATING SCHEME

Component	Sub award criteria
Level of Expertise	The extent to which the bidder substantiates that he is able to realize the deliverable and the extent to which he contributes to the realization of the project goals
Client Risks	The extent to which the bidder substantiates that he is able to minimize the risks of the client
Value adds	The extent to which the bidder substantiates that he is able to add value beyond the contract requirements against proportional additional costs
Key individuals	The extent to which the qualification and experience of every key individual, including their role in the organization, contributes to the realization of the project goals

DOCUMENTS

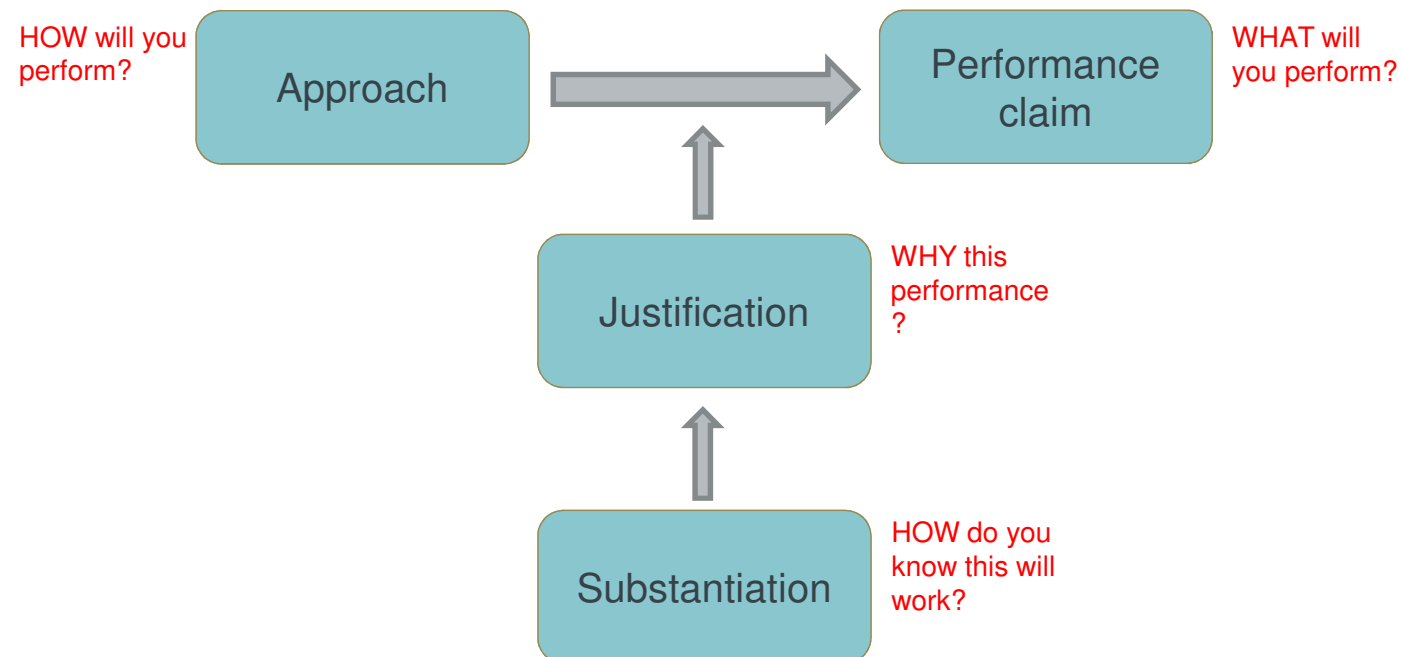
- **Level of expertise: rated**
- **Risk assessment plan: rated**
- **Value added plan: rated**
- **Price document: not rated**
- **Schedule: not rated**
- **Project organization: not rated**

LEVEL OF EXPERTISE

- **What determines that you can perform the assignment adequately, meaning you can realize the project goal?**
- **With which verifiable information is your claim supported, potentially illustrated with (anonymous) examples.**
- **Maximum 2 pages a4**
- **Specific Measurable Acceptable Realistic Timebound (SMART)**

LEVEL OF EXPERTISE IS NOT ABOUT “HOW”

Level of Expertise: structure of argumentation



Example of dominant information
Who is the best expert mountain guide for this mountain?



yrs experience as a guide: 14
mountains climbed: 11
climbed this mountain: 5
people safely to the top: 44
accidents: 0
client satisfaction: 9.0 (10.0)



yrs experience as a guide: 25
mountains climbed: 21

LEVEL OF EXPERTISE (EXAMPLE 1)

- **Statement:** by shipping 95% of all materials via water we minimize nuisance for the environment. You require 30% of transportation over land. This leads to 70 trucks a day per direction. Using ships for 95% of all transport we will cause a substantial reduction of nuisance.
- **Performance information:** We own our fleet of ships that we use on almost every project.

LEVEL OF EXPERTISE (EXAMPLE 2)

- **Statement:** We guarantee an availability / uptime of 99% of the system. This is 3 % points more than the current performance of your organization . We plan the 0.1 % - points downtime on weekends and at night between 12 and 6am.
- **Performance information:** These results we also achieved within 25 similar organizations. The customer satisfaction was 100%

LEVEL OF EXPERTISE

1. It's about the "why" and not the "how"
2. Most project capability documents describe the "how"
 - We organize at least 3 weeks after the award an information meeting to inform residents and stakeholders over the main design and the possibilities of communication between environment and project ;
 - We organize 24/7 availability by phone and e -mail and will respond within 72 hours on the received reports / complaints and we are responsible for a proper handling
 - We organize a weekly open session (between 18:00 and 20:00)
3. This should be different, for example :
 - On the goal of " maximum satisfaction of the environment " We scored a 9.4. This is proved and supported by the following metrics :
 - Satisfaction of residents in five similar projects in the past 2 years 9.4 on a scale of 1-10
 - Satisfaction with accessibility 9.5 on a scale of 1-10

RISK ASSESSMENT (EXAMPLE 3)

- **Risk: Resistance in the immediate vicinity of Project A, such as in the municipality of X, Y and Z. This imposes additional requirements that may lead to delays and possibly create additional traffic barriers.**
- **Mitigation measures: In the tender phase, we have conducted a stakeholder analysis based on public resources to understand the sensitivities. As a result, we will be able to understand the client and the contractor faster and respond to future additional requirements. If desired, we will immediately sit with the local authorities at the relevant municipalities and other stakeholders to tailor possible concerns and solutions. With this we are more involved and we focus our vision far ahead**
- **Measurable performance information: We have successfully conducted stakeholder analysis on previous projects**

RISK ASSESSMENT (EXAMPLE 4)

- **Risk:** The building permit for municipality A has not been requested by the client on 31-12-2017 because the licensor needs more time than the time allowed for it
- **Why important:** The building permit is on the critical path. Expiry of the building permit leads to a delay in opening up and thus additional traffic barriers. From 6 previous projects at municipality A we know that municipality A in average of 6 weeks delayed 80% of all applications.
- **Management measure:** The construction phase is adjusted so that the start of the implementation can be planned 6 weeks later than planned by the client with an equal date of opening.
- **Effectiveness:** A similar construction phase has been applied to 4 projects over the last 5 years. All projects were ready on time (according to presentation planning).

VALUE ADD (EXAMPLE 5)

- **Chance stainable process: CO2-driven design using CO2 accounting tool.**
- **In what way does this chance contribute to achieving the goals?: By completing the probability of CO2-driven design, we give concrete and measurable impact on the sustainability themes of materials and energy. Clarifying CO2 emissions provides a measurable design parameter, which can be controlled during the design process. As a result, we have insight into the CO2 emissions of the project (both short and long term) at all stages of the design process. As a result, we actively steer on a design that maximizes the sustainability aspect.**
- **Performance information: The CO2 accounting is a system whereby the cost estimate is automatically linked to carbon numbers, which means that the amount of CO2 is calculated when carrying out a cost estimation. At the start of the project, we make an estimate of the carbon footprint.. All calculated CO2 emissions are linked to a reference making it communicable and tangible.**
- **Impact on price: We offer you this opportunity for a fixed amount of EUR 30,000**
- **Impact on time: no effect on the project's lead time.**

Highway A58

Planning and procedures



Kans 1: interactief informatieportaal met VR omgeving
Wij maken een online en interactief informatieportaal voor e-participatie. Het portaal bestaat uit een digitale Traject Informatie Kaart (TIK) waar stakeholders online informatie over het ontwerp en de inpassing ophalen en brengen. Voor zes kritieke punten verzorgen wij een innovatieve 3D Virtual Reality (VR) omgeving, waarbij bezoekers met een VR bril door het ontwerp kunnen bewegen. Op het platform kunnen stakeholders naar het project en op elkaar reageren. Online verzamelde reacties verwerken wij in de KES.
<i>Wat is de wijze waarop deze bijdraagt aan de projectdoelstellingen?</i>
E-participatie draagt direct bij aan de projectdoelstelling "Het TB komt mede tot stand door participatie". We voegen een interactieve participatiemogelijkheid toe waarmee we een grotere en meer diverse omgeving (meer jongeren, ouders en werkenden) bereiken dan gebruikelijke participatie. Dit leidt tot betere input voor het (O)TB en tot grotere betrokkenheid van stakeholders bij het ontwerpproces en daarmee tot meer draagvlak. Dit draagt bij aan snellere besluitvorming en dus aan opdrachtstelling 1: "weg open in 2023 of eerder". De 3D VR omgeving draagt bij aan de projectdoelstelling "InnovA58 krijgt een imago van ('betrouwbaar' en) 'innovatief' op het gebied van procesbeheersing".
<i>Wat is de prijs van de kans?</i>
De prijs van deze kans is 65.000 euro.
<i>Wat is de opbrengst van de kans in tijd, geld en/of kwaliteit?</i>
Deze kans zorgt voor meer (diverse) ontwerpinput. Dit leidt tot meer kwaliteit van het (O)TB. Het leidt tot meer draagvlak door grotere betrokkenheid en daarmee soepelere besluitvorming. Dit resulteert in minder (boze) zienswijzen, minder beroepen en een kleiner risico op vertraging in de procedures.
<i>Wat is de dominante informatie waaruit blijkt dat de kans effectief is?</i>
1) Kwantitatief onderzoek (2012-2014) naar participatie in 40 planstudies door het centrum voor publieksparticipatie toont aan dat meer participatie leidt tot minder zienswijzen, die beter passen bij het voorliggende onderwerp van besluitvorming en minder boos van toonzetting zijn. 2) E-participatie is een middel om de participatiegraad te vergroten. Evaluatie van e-participatie, door een universiteit, in een groot RWS planstudieproject toont aan dat 40% van de deelnemers van e-participatie niet betrokken zou zijn zonder online participatie. In 2014 hebben wij voor dit project, binnen 6 weken, offline 1.600 mensen bereikt en via e-participatie 3.611. 3) Voor een vergelijkbaar project als InnovA58 is onze trajectinformatiekaart van april 2016 - april 2017 bezocht door meer dan 12.000 unieke bezoekers, hoofdzakelijk jonger dan 55 jaar. Een tevredenheidsenquête over de kaart leverde een waardering op van 4,5 uit 5. 4) Een dynamische VR omgeving voor een infrastructuurproject in een provincie hoofdstad, leverde een dermatie positieve pers op dat OG haar tevredenheid hierover in ons bureaujaarverslag 2017 heeft toegelicht. Presentatie van onze VR toepassing op de infratechbeurs 2017 heeft geleid tot een uitnodiging van 4 grote gemeenten voor toepassing in hun projecten.
Kans 2: mitigatieplan stikstofdepositie
Wij stellen een mitigatieplan voor stikstofdepositie op, zodat InnovA58 ook vergunbaar is bij het aanhouden of vernietigen van het Programma Aanpak Stikstof (PAS). Deze kans is een preventieve beheersmaatregel voor het externe risico van aanhouden of vernietiging van het PAS ten tijde van besluitvorming over InnovA58. Omdat het een relatief kostbare beheersmaatregel is, is deze opgenomen als kans.
<i>Wat is de wijze waarop deze bijdraagt aan de projectdoelstellingen?</i>
InnovA58 leidt tot een toename van stikstofdepositie in tenminste 4 Natura2000 gebieden. Voor vaststelling van het (O)TB en voor verlening van de vergunning wet natuurbescherming moet mitigatie van de toename in stikstofdepositie door InnovA58 zijn aangetoond. Voor InnovA58 is dit geregeld, doordat het project is opgenomen in het PAS. Echter tot de afronding van 9 pilootzaken, en uitspraken van het Europese hof daarover, houdt de Raad van State alle projectbesluiten aan die gebruik maken van het PAS. Dit duurt tot 2018/2019 en mogelijk wordt het PAS (gedeeltelijk) vernietigd op basis van de pilotzaken. De landsadvocaat noemt dit een reëel risico. Aanhouden of vernietiging van de PAS kan leiden tot vertraging in de besluitvorming voor InnovA58. Door zelf een mitigatieplan op te stellen is de vaststelling van het (O)TB niet afhankelijk van het PAS en voorkomen we vertraging. Hiermee dragen we bij aan opdrachtstelling 1 "Openstelling van de weg voor 28 december 2023".

<i>Wat is de prijs van de kans?</i>
De prijs van deze kans is 98.800 euro voor vier te beoordelen gebieden.
<i>Wat is de opbrengst van de kans in tijd, geld en/of kwaliteit?</i>
Met dit mitigatieplan voorkomen we vertraging in de vaststelling van het (O)TB (6 tot 12 maanden) in het geval van vernietiging van (een gedeelte van) het PAS en vergroten we de zekerheid van de mijlpaal 28-12-2023.
<i>Wat is de dominante informatie waaruit blijkt dat de kans effectief is?</i>
Het vooraf opstellen van een stikstofmitigatieplan voor InnovA58 zorgt er logischerwijs voor dat InnovA58 niet afhankelijk is van het PAS. In 2015 hebben wij voor een wegenproject, dat Natura2000 doorkruist, een stikstof mitigatieplan opgesteld op basis waarvan de vergunning Natuurbeschermingswet 1998 is verleend. Momenteel stellen wij een mitigatieplan op voor een project waarvoor het besluit in het kader van het PAS wordt aangehouden. Voor dit project heeft OG het opstellen van een mitigatieplan als een passende beheersmaatregel beoordeeld.
Kans 3: draagvlakmeting
Wij meten gedurende het (O)TB proces het draagvlak voor het proces en voor de inhoud van het (O)TB onder de niet georganiseerde stakeholders (burgers).
<i>Wat is de wijze waarop deze bijdraagt aan de projectdoelstellingen?</i>
Onze draagvlakmeting brengt het draagvlak voor het (O)TB proces en de ontwikkelde oplossingen in beeld, op concrete aspecten als informatieverstrekking, betrokkenheid en invloed. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze aspecten een voorspellende waarde hebben voor de mate van acceptatie van de eindoplossing. Met informatie uit een draagvlakmeting kunnen wij en u het proces of de inhoud tussentijds bijsturen. De benodigde informatie voor de draagvlakmeting verzamelen wij met behulp van enquêtes tijdens 8 offline en online informatiemomenten (inclusief 0-meting) voor niet georganiseerde stakeholders. Op de verzamelde informatie voeren wij een wetenschappelijk onderbouwde en in de praktijk beproefde statistische analyse uit. Deze analyse leidt tot betrouwbare uitspraken over het draagvlak voor het project. Dit draagt bij aan de projectdoelstelling: "InnovA58 krijgt een imago van 'betrouwbaar' en 'innovatief' op het gebied van procesbeheersing". De meting levert stuurinformatie voor het participatieproces. Daarmee verbeteren we het proces en realiseren we meer draagvlak. Dit draagt bij aan snellere besluitvorming en dus aan opdrachtstelling 1: "weg open in 2023 of eerder".
<i>Wat is de prijs van de kans?</i>
De prijs van deze kans is 25.000 euro.
<i>Wat is de opbrengst van de kans in tijd, geld en/of kwaliteit?</i>
Deze kans levert meer inzicht in draagvlak en stuurinformatie voor het participatieproces. Daarmee verbeteren we de kwaliteit van het proces. Dit resulteert in meer draagvlak en dat draagt bij aan snellere besluitvorming.
<i>Wat is de dominante informatie waaruit blijkt dat de kans effectief is?</i>
In een beleidsproces voor een Rijksstructuurvisie (2015) was het resultaat van onze draagvlakmeting een 7 uit 10 (169 geënquêteerden). Dezelfde meting hebben wij ook uitgevoerd voor een maatschappelijk omstreden, binnenstedelijk infrastructureel project (2016). Ook deze meting resulteerde in een 7 uit 10 (224 geënquêteerden). In beide projecten is, met een wetenschappelijk onderbouwde betrouwbaarheid van meer dan 90%, een sterk verband aangetoond tussen de hoeveelheid en kwaliteit van verstrekte informatie en de eindtevredeheid. Op basis daarvan stuurden wij op continuïteit en verbetering van de informatieverstrekking. In het beleidsproces voor de structuurvisie op Rijksniveau zijn de resultaten van de meting gebruikt door de programmamanager om procesverbeteringen door te voeren op het gebied van informatieverstrekking. Het resultaat van de draagvlakmeting is bij het binnenstedelijk infrastructureel project gebruikt in de bestuurlijke besluitvorming over realisatie. Dit besluit is tijdig genomen. De ambtelijk projectleider vond de draagvlakmeting van grote toegevoegde waarde voor het proces.

How does it add to the projectgoals?

What does it add in time, money, quality?

Kans 1: interactief informatieportaal met VR omgeving

Wij maken een online en interactief informatieportaal voor e-participatie. Het portaal bestaat uit een digitale Traject Informatie Kaart (TIK) waar stakeholders online informatie over het ontwerp en de inpassing ophalen en brengen. Voor zes kritieke punten verzorgen wij een innovatieve 3D Virtual Reality (VR) omgeving, waarbij bezoekers met een VR bril door het ontwerp kunnen bewegen. Op het platform kunnen stakeholders naar het project en op elkaar reageren. Online verzamelde reacties verwerken wij in de KES.

Wat is de wijze waarop deze bijdraagt aan de projectdoelstellingen?

E-participatie draagt direct bij aan de projectdoelstelling "Het TB komt mede tot stand door participatie". We voegen een interactieve participatiemogelijkheid toe waarmee we een grotere en meer diverse omgeving (meer jongeren, ouders en werkenden) bereiken dan gebruikelijke participatie. Dit leidt tot betere input voor het (O)TB en tot grotere betrokkenheid van stakeholders bij het ontwerpproces en daarmee tot meer draagvlak. Dit draagt bij aan snellere besluitvorming en dus aan opdracht doelstelling 1: "weg open in 2023 of eerder". De 3D VR omgeving draagt bij aan de projectdoelstelling "InnovA58 krijgt een imago van ('betrouwbaar' en) 'innovatief' op het gebied van procesbeheersing".

Wat is de prijs van de kans?

De prijs van deze kans is 65.000 euro.

Wat is de opbrengst van de kans in tijd, geld en/of kwaliteit?

Deze kans zorgt voor meer (diverse) ontwerpinput. Dit leidt tot meer kwaliteit van het (O)TB. Het leidt tot meer draagvlak door grotere betrokkenheid en daarmee soepelere besluitvorming. Dit resulteert in minder (boze) zienswijzen, minder beroepen en een kleiner risico op vertraging in de procedures.

Wat is de dominante informatie waaruit blijkt dat de kans effectief is?

1) Kwantitatief onderzoek (2012-2014) naar participatie in 40 planstudies door het centrum voor publieksparticipatie toont aan dat meer participatie leidt tot minder zienswijzen, die beter passen bij het voorliggende onderwerp van besluitvorming en minder boos van toonzetting zijn. 2) E-participatie is een middel om de participatiegraad te vergroten. Evaluatie van e-participatie, door een universiteit, in een groot RWS planstudieproject toont aan dat 40% van de deelnemers van e-participatie niet betrokken zou zijn zonder online participatie. In 2014 hebben wij voor dit project, binnen 6 weken, offline 1.600 mensen bereikt en via e-participatie 3.611. 3) Voor een vergelijkbaar project als InnovA58 is onze trajectinformatiekaart van april 2016 - april 2017 bezocht door meer dan 12.000 unieke bezoekers, hoofdzakelijk jonger dan 55 jaar. Een tevredenheidsenquête over de kaart leverde een waardering op van 4,5 uit 5. 4) Een dynamische VR omgeving voor een infrastructuurproject in een provincie hoofdstad, leverde een dermate positieve pers op dat OG haar tevredenheid hierover in ons bureaujaarverslag 2017 heeft toegelicht. Presentatie van onze VR toepassing op de infratechbeurs 2017 heeft geleid tot een uitnodiging van 4 grote gemeenten voor toepassing in hun projecten.

What?

Price

Show dominant information (VPI)

Chance 1: interactive information portal with VR environment

We create an online and interactive information portal for e-participation. The portal exists from a Digital Trajectory Information Card (TIK) where stakeholders online information about its design and retrieve the fitting. For six critical points we provide one innovative 3D Virtual Reality (VR) environment, featuring visitors with VR glasses through it design can move. On the platform, stakeholders can go to the project and at el-react react. We collect online collected responses in the KES.

What is the way in which it contributes to the project goals?

E-participation directly contributes to the project objective "The TB will be co-founded participation ". We add an interactive participation opportunity that allows us to grow atere and more diverse environments (more young people, parents and workers) than using timely participation. This leads to better input for the (O) TB and to greater involvement of stakeholders in the design process and thus more support. This contributes to fast-less decision-making and thus to mission objective 1: "open in 2023 or earlier". The 3D VR environment contributes to the project objective "InnovA58 gets an image of trustworthy " and " innovative "in process control."

What is the price of the opportunity?

The price of this opportunity is 65,000 euros.

What is the return of opportunity in time, money and / or quality?

This opportunity creates more (diverse) design inputs. This leads to more quality of it (O) TB. It leads to more support through greater involvement and thus more flexible closure. This results in less (angry) views, less occupations and a smaller one risk of delay in procedures.

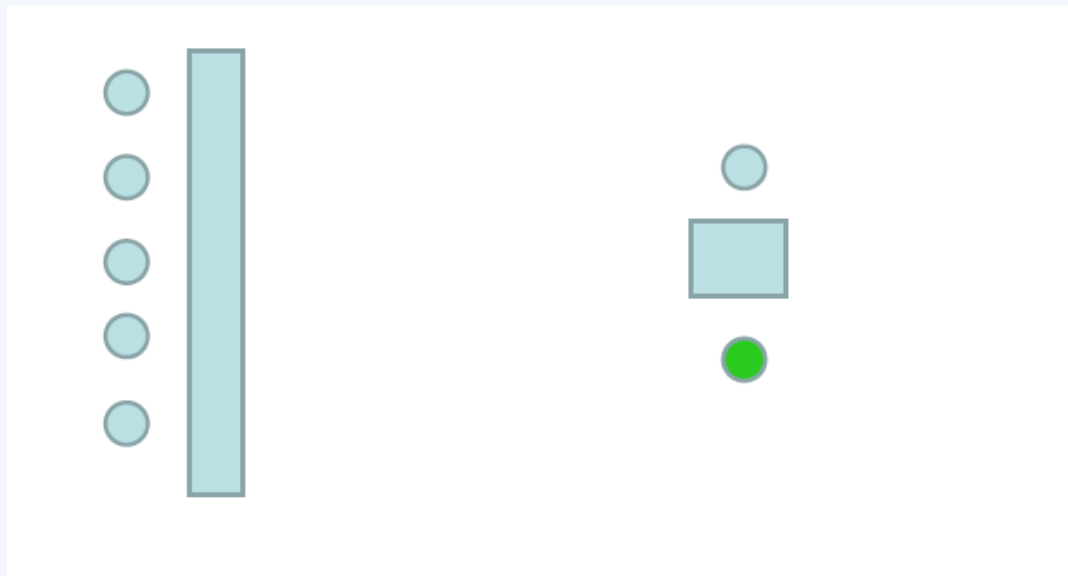
What is the dominant information that shows that the chance is effective?

1) Quantitative research (2012-2014) for participation in 40 plan studies by the Center for public participation shows that more participation leads to fewer views, which better match the subject of decision making and less angry with tone-settling. 2) E-participation is a means of increasing the participation rate. Evaluation of e-participation, by a university, shows in a large RWS plan study project 40% of participants in e-participation would not be involved without online participation. In 2014, for this project, within 6 weeks, we reached offline 1,600 people and via e-participation 3.611. 3) For a similar project like InnovA58, our route information-April 2016 - April 2017 map visited by over 12,000 unique visitors, mainly just under 55 years old. A satisfaction survey on the map provided an appreciation from 4.5 out of 5. 4) A dynamic VR environment for an infrastructure project in a province capital, gave such a positive press on that OG her satisfaction on this explained in our agency annual report 2017. Presentation of our VR application on the Infratch fair 2017 has led to an invitation from 4 major municipalities for application in their projects.

Example: possible questions in the interview

- Do we have the right people?
- If so, are they available?
- Analyse the team of the client;
- Start training and practise;
- A list of 70 possible questions, to practise.

The interview



Typical question:

Why have specifically you been chosen as project leader ?

- Project leader vendor A told: “I have personally never worked on engineering job for the railway company. A colleague of mine has a lot of expertise, but he is currently working on another project.”
- Project leader vendor B told: “Last year I have done multiple railway projects, such as the ones along the tracks in Vught and in Heerlen. These projects are similar to the current project. Both projects were delivered on time and on budget.”

