

# #BeterAanbesteden Magazine



Editie 1, oktober 2022

# Inhoudsopgave

Beter Aanbesteden met een knipoog	3
Aanbesteden is maatwerk: kies de juiste procedure	4
Zorg ervoor dat je voldoende goede aanbiedingen krijgt	9
Als je goed inkoopt, stelt een Europese aanbesteding niks voor	12
Bij een goede aanbesteding was Max Verstappen nooit wereldkampioen geworden	15
Zorg dat de meest kundige inschrijver en niet de beste tekst-schrijver de aanbesteding wint	18
De nobele kunst van het wij-zij-denken	21
Tenderkostenvergoeding, de musical	25
MVO-criteria die botsen met 'gewone' kwaliteitscriteria	28
Van 3 A4'tjes naar volledige gamification van aanbestedingen	31
Vraag het aan tante Daan	33
Colofon	35

# Beter Aanbesteden met een knipoog

Goed aanbesteden is relevant voor overheden én ondernemers. Voor de beste resultaten heb je elkaar nodig. En ga je met elkaar in dialoog om te weten wat de wensen en mogelijkheden zijn. En hoe je die kennis en belangen kunt bundelen.

Aanbestedingen lijken vaak droge en complexe kost. In dit eerste, speciale nummer van Beter Aanbesteden benaderen we het onderwerp daarom eens vanuit een andere invalshoek.

Zo kun je een verhaal lezen van een inkoper die de principes van Europees aanbesteden probeert te gebruiken bij het daten. Daarnaast nemen we je mee in een discussie tussen vier vrienden over de ontknoping van het wereldkampioenschap in de Formule 1. Is Max Verstappen de terechte wereldkampioen of had Lewis Hamilton moeten winnen als de beginselen van het aanbesteden toegepast zouden zijn?

Een ander heet hangijzer bij aanbesteden is wat we noemen de 'tektschrijvers-aanbestedingen'. Wint het bedrijf dat het beste de opdracht kan uitvoeren, of het bedrijf dat de opdracht het beste op papier zet? Lees daar meer over in dit magazine.

En hoever kun je gaan met het stellen van eisen over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen? Als een duurzame bureaustoel minder ergonomisch is dan een niet-duurzame bureaustoel, welk percentage rugklachten is dan nog acceptabel als je volledig aan je duurzaamheidsdoelstelling wilt voldoen?

Verhalen met een knipoog, waarmee we je aan het denken willen zetten over de principes, (voor)oordelen en frustraties van aanbesteden. We wensen je veel leesplezier en inspiratie om aanbesteden nog beter te maken!

Namens Team Beter Aanbesteden



Ministerie van Economische Zaken  
en Klimaat





# Aanbesteden is maatwerk: kies de juiste procedure

Sophia zat klaar voor haar laptop. Ze had al ingelogd op de vergadering en zag het bericht “We’ll let the organiser of the meeting know that you are waiting” Het was vandaag haar eerste werkdag. Ze werkte hiervoor als inkoper in het bedrijfsleven, maar maakte nu een carrièreswitch door deze baan bij de gemeente aan te nemen. De basis voor haar keuze lag voor een groot deel bij idealisme. Ze ging wat minder verdienen, maar ze hoopte in deze nieuwe baan meer impact te kunnen maken. Bovendien zou ze minder reistijd hebben, want ze woonde ook in deze gemeente.

En nu zat ze te wachten op de eerste online meeting met haar nieuwe chef, Hank Breedveld. Ze had tijdens het sollicitatietraject een half uurtje met hem gesproken en dat had indruk op haar gemaakt. Het leek haar een heel serieuze en een beetje aparte man. Hij had een fors postuur, een kaal hoofd en een grote rode baard. Het eerste dat hij bij het sollicitatiegesprek tegen haar zei, ging over zijn naam: “Je schrijft Hank, maar je zegt Henk.”

## Nieuwe jurisprudentie

Er is nieuwe jurisprudentie over de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking. Het Gerechtshof Amsterdam zegt dat de hoogte van de transitiekosten mee kan wegen bij de beoordeling van de aanwezigheid van een technische reden:

“Dit betekent dat de basis voor het beroep van UWV op de technische uitzondering ligt bij de hoogte van de transitiekosten van het archief, in het geval het archief bij een nieuwe aanbieder naar een andere locatie moet. Anders dan Iron Mountain betoogt, sluit artikel 2.32 lid 3 Aanbestedingswet 2012 niet uit dat de hoogte van de transitiekosten mee kan wegen bij de beoordeling van de aanwezigheid van een technische reden. De hoogte van de transitiekosten kan immers onder bijzondere omstandigheden met zich meebrengen dat van een redelijk alternatief of substituut in de zin van artikel 2.32 lid 3 Aanbestedingswet 2012 geen sprake is.”

Het scherm flikkerde even en naast haar eigen afbeelding zag ze het beeld van een keuken opdoemen. Hank, nu niet in een net pak, maar in poloshirt met een kleur die het midden hield tussen roze en rood, was bezig een jongetje van 2 jaar een onbestemd prutje te laten eten. “Ah, Sophia, toch?” vroeg hij.

Sophia knikte en wilde zich uitgebreid voorstellen, maar Hank onderbrak haar: “Sophia, vind je het goed als we gelijk ter zake komen? Zoals je ziet, moet ik ook deze kleine rakker nog voeden en ik heb over een half uur weer een meeting”. Hij propte een lepel in de mond van het ventje en vervolgde: “Ik zal je even kort wat uitleg geven over hoe we hier werken. Heb je potlood en papier bij de hand?”

## “Noem het vooral geen marktconsultatie, maar een marktoriëntatie”

Sophia knikte en hij ging verder: “Kijk, iedere aanbesteding hier begint met een marktoriëntatie, dan gaan we kijken wat er op de markt te koop is. Dat is iets anders dan een marktconsultatie, dan vragen we namelijk officieel aan bedrijven om ideeën te geven over een komende aanbesteding. Noem het dus vooral geen marktconsultatie, maar een marktoriëntatie als je wat bij een bedrijf wilt informeren.” Sophia schreef het braaf op.

### Marktoriëntatie vs marktconsultatie

Het verschil tussen een marktoriëntatie en een marktconsultatie is ook al eens in een rechtszaak aan de orde geweest: “De primaire vordering onder IV om AVU te gebieden de kennisvoorsprong van AVR weg te nemen en verslaglegging van de marktconsultatie te delen met alle potentiële gegadigden, is gebaseerd op de aanname van EEW dat AVU voorafgaand aan de aankondiging van deze opdracht een marktconsultatie heeft gehouden. AVU heeft dit echter betwist en stelt dat zij alleen een marktverkenning heeft laten uitvoeren.”

Er zijn volgens AVU geen gegadigden betrokken geweest bij de voorbereiding van de aanbestedingsprocedure zoals bedoeld in artikel 2.51 Aanbestedingswet. Attero heeft ter zitting verklaard dat zij in het kader van deze marktverkenning is geïnterviewd, maar dat de uitkomsten van deze marktverkenning niet met haar zijn gedeeld. Nu AVU heeft betwist dat een marktconsultatie heeft plaatsgevonden en EEW haar stelling op dit punt niet nader heeft onderbouwd, kan de vordering niet worden toegewezen. Niet is gebleken dat AVR en Attero op dit gebied een kennisvoorsprong hebben. De vordering onder IV wordt daarom afgewezen.

“Daarna kies je de procedure: openbaar mag alleen als je minder dan 10 partijen verwacht, bij meer dan 10 verwachte inschrijvers moet je kiezen voor niet-openbaar. Dat staat in de Gids Proportionaliteit. Niet-openbaar is overigens een rare naam, want het is gewoon een openbare procedure, maar dan alleen met een voorselectie.”

Ondertussen ging er weer een lepel richting de steeds moeilijker kijkende peuter en ging verder: “Wij doen overigens bijna niets meer op laagste prijs en we hebben extra veel aandacht voor maatschappelijke thema’s: we willen niks te maken hebben met genderdiscriminatie, grensoverschrijdend gedrag of moderne slavernij en we vragen bij elke aanbesteding om social return.”

Terwijl Sophia zich het hoofd brak over wat hij kon bedoelen met ‘moderne slavernij’, vervolgde Hank alweer zijn verhaal: “Verder gebruiken wij ook de concurrentiegerichte dialoog voor ingewikkelde projecten. Dan heb je voor de inschrijving contact met de inschrijvers.

Wat ook kan is de mededingingsprocedure met onderhandeling, dan heb je na de inschrijving contact met de bedrijven om hun inschrijving te finetunen. Je mag ze echter niet tegen elkaar uitspelen. Schrijf je dat op, Sophia?”

## Procedurekeuze

De keuze voor de procedure kan bepalend zijn voor het succes van de aanbesteding. Laagste prijs heeft zijn nadelen evenals aanbesteden op beste prijs-kwaliteitsverhouding (BPKV).

Een aanbesteding op levenscyclus is ook niet altijd geschikt. Kortom, het is ontzettend belangrijk om het hele palet dat een inkoper tot zijn beschikking heeft, te benutten. De mededingingsprocedure met onderhandeling, de concurrentiegerichte dialoog, maar ook methoden als RCC en BVP kunnen in bepaalde gevallen zeer geschikt zijn.

Ook erg populair, vooral in het sociaal domein, is open house, waarbij het gebruik van gunningscriteria niet aan de orde is. En uit recente jurisprudentie blijkt dat ook gunnen via onderhandeling zonder voorafgaande bekendmaking, vaker toegepast kan worden dan algemeen aangenomen. Aanbesteden is maatwerk. Denk dus goed na welke procedure je kiest.

De website van PIANOo kan enorm helpen bij het benutten van het complete palet dat een inkoper tot zijn beschikking heeft. Een handig overzicht van de verschillende aanbestedingsprocedures is te vinden op de [website van PIANOo](#).

“Dan hebben we ook nog de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking. Die kan gebruikt worden als je al een contract hebt en overgang naar een nieuwe leverancier geen redelijk alternatief of substituut is. Gebruiken wij ook regelmatig als het te duur wordt om te switchen.”

Ondertussen begon Hanks zoontje afwerende gebaren met zijn handjes te maken, duidelijk makend dat hij geen trek meer in het prutje had. Hank had blijkbaar echter vaker met dit bijltje gehakt, want met een hand hield hij de armpjes van het kleine mannetje in toom, terwijl hij met zijn andere hand weer een lepel in de mond van het ventje stopte:

**“Het duizelde Sophia inmiddels volledig, maar ze wilde zich niet laten kennen en deed alsof ze wat opschreef”**

“Als we iets heel nieuws willen ontwikkelen, dan is er ook nog de mogelijkheid van een innovatiepartnerschap. Daarmee kun je voor langere tijd met een leverancier samen een nieuw product of een nieuwe werkwijze ontwikkelen, maar dat hebben wij nog nooit gedaan.”

Het duizelde Sophia inmiddels volledig, maar ze wilde zich niet laten kennen en deed alsof ze wat opschreef. Terwijl Hank aan het vertellen was, smeerde de peuter het prutje zo gelijkmatig mogelijk over zijn gezicht.

## Onderhandse aanbesteding

Als een overheid kiest voor een (meervoudig) onderhandse aanbesteding, dan moet de keuze voor degene die meedoen gebaseerd zijn op objectieve (meetbare) criteria. Veel gemeenten willen de lokale economie stimuleren en gebruiken daarom een afstandscriterium, de zogenoemde passermethode. Je zet een passer op je stadhuis en je kiest alleen maar bedrijven die binnen een straal van bijvoorbeeld 10 kilometer gevestigd zijn. Deze keuze zegt uiteraard niets over de kwaliteit van de inschrijvers, maar het criterium is wel objectief (meetbaar). In onderstaande rechtszaak had de gemeente alleen partijen uitgenodigd waarmee al eerder zaken waren gedaan.

Hierover zei de rechter: “Naar het oordeel van de voorzieningenrechter blijkt uit deze toelichting genoegzaam op basis van welk objectief criterium de gemeente de 3 gegadigde ondernemers heeft geselecteerd. Of dat criterium garandeert dat de geselecteerde ondernemers beschikken over voldoende kennis en ervaring om de opdracht met succes te kunnen vervullen, doet niet ter zake.”

“Onder de Europese drempels kennen we ook nog zogenoemde meervoudig onderhandse aanbestedingen, maar dat zal jou met je ervaring in het bedrijfsleven niet veel moeite kosten. Dat is min of meer hetzelfde als in het bedrijfsleven. Je vraagt 3 bedrijven om een offerte en je kiest de beste. Het enige verschil is dat je de keuze voor de 3 bedrijven die je een offerte laat maken moet kunnen verantwoorden. Die keuze moet gebaseerd zijn op objectieve criteria.”

Hank probeerde inmiddels het gezichtje van zijn zoon schoon te vegen, maar leek het daarmee alleen maar te verergeren. “Dan doen we ook nog aan Best Value Procurement (BVP) en aan Rapid Circular Contracting (RCC), maar dat zijn geen procedures die in de wet staan. Heb je nog vragen?”

De woordenstroom was abrupt tot stilstand gekomen. De peuter keek ondertussen triomfantelijk naar de enorme verzameling etensresten die op zijn kleding en stoel zat. Voordat Sophia iets kon zeggen, was Hank opgestaan en had hij het ventje uit zijn stoel getild. Hij hield het ventje vlak voor de camera en zei: “Zeg tante Sophia maar gedag, Joris.”

Het ventje brabbelde wat onverstaanbaars, waarna het grote hoofd met de rode baard weer vol in beeld kwam: “Goed om je aan boord te hebben. Ik stuur je alvast de stukken. Morgen hebben we de kick-off van de aanbesteding voor de warme drankvoorziening, die ga jij doen.”

## Koffie als ontgroening

Het is geen toeval dat de eerste aanbesteding van Sophia het aanbesteden van koffie is. Het gerucht gaat dat het aanbesteden van koffie, waar vaak onenigheid over is, gebruikt wordt als een soort ontgroening van nieuwe inkopers.

Er zijn smakelijke verhalen te vertellen over smaaktests van koffie. Zo behandelde de Commissie van Aanbestedingsexperts (CVAE) ooit een klacht waarin de leverancier klaagde dat er iemand aan de smaaktest meedeed die zelf geen koffie dronk, maar alleen maar aan de verschillende koffies rook en daarop haar oordeel baseerde. Ook was er een leverancier die vond dat alleen vaste medewerkers mee mochten doen met de smaaktest en de ‘externen’ niet.



## Zorg ervoor dat je voldoende goede aanbiedingen krijgt

**“Je bent wát aan het doen?”** Andrea keek stomverbaasd naar het lachende gezicht van haar beste vriendin José. **“Ik ben aan het daten volgens de principes van het Europese aanbesteden”,** zei José nogmaals.

“Je neemt me in de maling”, zei Andrea na een korte stilte. Ze keek haar vriendin doordringend aan. Ze spraken regelmatig af in dit grand café.

“Nee, serieus, je weet dat ik al jaren tevergeefs aan het daten ben. Nu nader ik de 50 en moet het maar eens gebeuren. Daarom heb ik het nu een keer serieus aangepakt”, sprak José met een grijns op haar gezicht.

### **“Ik ben aan het daten volgens de principes van het Europese aanbesteden”**

José werkte al jaren als senior inkoper bij een ministerie en ze had in de afgelopen jaren meer dan 20 grote Europese aanbestedingen tot een goed einde gebracht. Een tijdje geleden was ze op het idee gekomen om de werkwijze van aanbesteden toe te passen op daten. Terwijl Andrea nog steeds een uitdrukking van diepe verbazing op haar gezicht had, begon José het uit te leggen:

“Kijk, wat je doet bij een aanbesteding is eigenlijk heel simpel. Je hebt een paar eisen waar een bedrijf gewoon aan moet voldoen, en je hebt een paar wensen waar het op kan scoren. Het winnende bedrijf voldoet aan alle eisen en scoort het beste op de wensen, of zoals wij het noemen ‘de gunningscriteria’.”



## Voldoende aanbiedingen krijgen

Een van de belangrijkste zaken bij een aanbesteding is om ervoor te zorgen dat je voldoende aanbiedingen krijgt. Ga daarom in een vroeg stadium praten met de markt, zodat je kunt zorgen voor realistische selectie- en gunningscriteria. Maak de aanbesteding zo eenvoudig mogelijk. Als volstrekt duidelijk is welke oplossing je wilt voor een onderdeel, maak daar dan een eis van, en geen wens. Je bespaart daarmee de inschrijvers een hoop werk.

Als je meer wilt weten over vroegtijdig in gesprek gaan met de markt en/of over het opstellen van realistische aanbestedingscriteria, gaat één van onze regiomanagers graag met je in gesprek. Meer informatie vind je op de [websitepagina Regionale Ondersteuning](#).

Hoewel Andrea nog altijd keek alsof ze in de maling genomen werd, vervolgde José haar betoog: “Feitelijk is daten net zoets, ik zoek een man die aan bepaalde eisen voldoet, en daarna kan hij me beter of slechter bevallen.”

**“Het winnende bedrijf voldoet aan alle eisen en scoort het beste op de wensen, of zoals wij het noemen ‘de gunningscriteria’”**

Andrea: “Maar noem dan eens wat.”

José: “Nou, ik heb bijvoorbeeld de volgende eisen geformuleerd: hij moet een beetje in de buurt wonen, een beetje geld hebben, geen thuiswonende kinderen meer hebben, niet te oud zijn en langer zijn dan ik.” Het laatste leek Andrea geen enkel probleem, want José was hooguit 1 meter 53.

“Oké, maar wat zijn dan de wensen waarop hij kan scoren?”

“Dat zijn er eigenlijk maar 4. Ik selecteer de mannen van de datingwebsite op basis van mijn eisen. Met de mannen die aan de eisen voldoen, maak ik een afspraak om te kijken hoe ze op de wensen scoren, hier in dit Grand Café.”

Andrea keek schichtig om zich heen, alsof ze elk moment betrappt konden worden op het zeggen van iets wat eigenlijk niet hoort. Onverstoorbaar ging José verder met haar verhaal: “Ik praat met iedere kandidaat ongeveer een uur en ik geef punten voor de volgende criteria: gevoel voor humor 30%, interesse in mij 30%, kleding en uitstraling 20% en stemgeluid ook 20%”.

**“Ik geef punten voor de volgende criteria: gevoel voor humor 30%, interesse in mij 30%, kleding en uitstraling 20% en stemgeluid 20%”**

“Stemgeluid?”

“Ja, ik moet er niet aan denken om de rest van mijn leven door te brengen met iemand met een rare piepstem.”

Andrea knikte braaf, en realiseerde zich op dat moment dat haar Herman bij José zeker niet door de selectie zou komen. Hij was een schat van een man, maar hij sprak nogal nasaal, iets waar Andrea wel aan gewend was, maar wat anderen vaak irriteerde.

“Zijn er wel voldoende kandidaten voor zulke strenge criteria?”

“Nou ja, ook dat is bijna hetzelfde als bij een aanbesteding. Je moet de ‘opdracht’ niet dichttimmeren met ingewikkelde zaken. Als ik bij de financiële draagkracht een bedrag noem, mis ik misschien iemand die daar net onder zit. En ook het afstandscriterium en het leeftijdscriterium moeten natuurlijk niet te beperkend zijn”.

## Betrek de interne klant

De interne klant van de inkoper heeft vaak al een concreet beeld (of zelfs een naam) van de partij waar hij het liefste zaken mee zou willen doen. Als er vervolgens na een gedegen aanbesteding toch een andere winnaar uit de bus komt, dan kan dat tot een teleurstelling bij die persoon leiden. Het is echter niet toegestaan om een aanbesteding zo op te stellen dat er maar een partij kan winnen, of dat een partij een voordeel heeft. Je moet ervan uitgaan dat als de aanbesteding goed in elkaar zit en de beoordeling correct heeft plaatsgevonden, je in principe uit zult komen op de beste inschrijver. Betrek dus ook de interne klant bij het opstellen van de gunningscriteria.

Andrea: “Maar hoe weet je dat dan?”

José: “Eigenlijk net als bij een aanbesteding, door een gedegen marktorientatie. Bij een aanbesteding ga je je als inkoper voorafgaand aan het publiceren ook uitgebreid oriënteren over wat er mogelijk is. Daarom bestudeer ik op de datingwebsite de profielen van de mannen in de goede leeftijdscategorie en aan de hand daarvan stel ik de eisen vast. Bovendien zet ik in mijn specs dat mijn lievelingsfilm The Godfather is. Op de een of andere manier is dat voor mannen heel aantrekkelijk.”

## “Zijn er wel voldoende kandidaten voor zulke strenge criteria?”

“En heb je er succes mee?”, vroeg Andrea die nu wel door had dat het haar vriendin ernst was.

“Ja en nee, vorige week had ik een afspraak met een man die eigenlijk aan alles leek te voldoen: beetje geld, gevoel voor humor, geen kinderen in de buurt, geïnteresseerd in mij, prima stemgeluid.”

“Waarom werd het dan niks?”

“Zijn snor beviel me niet”, zei José met een stem waarin een zekere teleurstelling doorklonk.



## Als je goed inkoopt, stelt een Europese aanbesteding niks voor

Een koude novemberwind striemde de parkeerplaats van het Union congressentrum in Brussel. Cigdem trok haar shawl wat strakker aan en nam een slokje van haar takeaway cappuccino. Dit was de derde dag van het internationale congres over Europees aanbesteden dat ze namens haar gemeente mocht bijwonen. Het viel haar tot vandaag nog niet mee.

De meeste sprekers waren ernstig kijkende heren die zorgelijke teksten spuiden over juridische problemen die haar volstrekt onbelangrijk leken. Ze rolde het inkoopvak min of meer in en geloofde vooral in haar gezonde verstand, dan in wat ze tijdens haar masters geleerd had.

**“Ernstig kijkende heren, die zorgelijke teksten spuiden over juridische problemen”**

De laatste spreker zette haar beeld over aanbesteden echter volledig op zijn kop. De spreker was een Italiaanse professor, Eleana Tobernico. Een lange, beetje spichtige vrouw die inclusief pumps bijna 2 meter mat. Ze was haar lezing begonnen met het uit de weg werken van het misverstand “dat Europees aanbesteden bedoeld is om de internationale handel te bevorderen.” Cigdem was gelijk geïnteresseerd, want tijdens haar studie leerde ze juist het tegenovergestelde.

## Europese aanbestedingsrichtlijnen

Uit de overweging bij de Richtlijn diensten uit de jaren '90 blijkt dat het verwezenlijken van de interne markt het hoofddoel was van de Europese aanbestedingsrichtlijnen:

“Overwegende dat de Europese Raad heeft bepaald dat de interne markt moet worden verwezenlijkt; Overwegende dat maatregelen dienen te worden genomen die erop gericht zijn de interne markt geleidelijk tot stand te brengen in de loop van een periode die op 31 december 1992 eindigt; dat de interne markt een ruimte zonder binnengrenzen omvat waarin het vrije verkeer van goederen, personen, diensten en kapitaal is gewaarborgd.”

“Het bevorderen van de interne markt is natuurlijk een doel, zei de Italiaanse”, zonder er verder dieper op door te gaan. Ze vervolgde dat “als het alleen de bedoeling is dat de markten opengaan, er geen enkele reden is om zo veel regels op te nemen. Het zou voldoende zijn om te zeggen: een aanbestedende dienst mag geen eisen, selectiecriteria of gunningscriteria opnemen die nadelig zijn voor buitenlandse inschrijvers. Klaar!”

## “Belangrijkste reden Europese aanbestedingsregels: in ieder EU-land eerlijke inkoop”

De professor was zeer gedecideerd en vervolgde haar betoog met een uitleg die Cigdem aansprak. Ze zei dat “de onderliggende en belangrijkste reden van de Europese aanbestedingsregels is: zorgen dat er in ieder EU-land eerlijke inkoop plaatsvindt.” Overigens gaat maar 3% van de Europese aanbestedingen in alle landen naar een buitenlandse inschrijver.

“Eerlijkheid dus”, zei ze op een toon die geen tegenspraak duldde, “is het belangrijkste aanbestedingsprincipe.” De belangrijkste uitgangspunten hierbij waren volgens de professor “het gelijkheids-, non-discriminatie-, transparantie- en evenredigheidsbeginsel.”

## “Eerlijkheid is het belangrijkste Europese aanbestedingsprincipe”

Het meest opmerkelijke moest echter nog komen. Terwijl Cigdem dit alles namelijk nog overdacht, had de Italiaanse professor, die blijkbaar niet vies was van wat dramatisch effectbejag, een geluidsband laten starten. Door de zaal klonk een fragment van de ouverture van de Firebird-suite van Strawinsky, een opzweepend en spannend stuk muziek. Tot dan toe had de professor het grote scherm achter zich nog niet gebruikt, maar nu ging het aan.

## Percentage gewonnen aanbestedingen

In het verhaal noemt de professor een percentage van 3% voor door buitenlandse bedrijven gewonnen aanbestedingen. Dat is op zich correct, maar wat tegenwoordig wel vaker voorkomt, is dat een internationaal opererend bedrijf een vestiging in Nederland heeft die inschrijft op de Nederlandse aanbestedingen. Een aantal jaren geleden is dat onderzocht en daaruit bleek dat 10,3% van het aantal winnende tenders voortkomt uit bedrijven die een hoofdvestiging hebben in een ander land. Qua inkoopvolume/-waarde is het percentage vergelijkbaar.

Een spannende animatie begon. Het was zeer professioneel en het deed Cigdem een beetje denken aan het begin van het Rolling Stones-concert waar ze 10 jaar geleden met haar oudere broer mee naar toe mocht. De muziek kwam tot een climax en daar verscheen in grote letters de boodschap van Eleana Tobernico. Er stond: GOOD TENDERING IS A PIECE OF CAKE IF YOU BUY WELL.

## “Goed aanbesteden is een fluitje van een cent als je goed inkoop”

Cigdem vertaalde het voor zichzelf: ‘Goed aanbesteden is een fluitje van een cent als je goed inkoop.’ Intuïtief voelde ze dat het waar was. De principes van het aanbesteden zijn feitelijk gewoon principes die iedere professionele inkoper in het zakenleven ook hanteert. Het feit dat je alle inschrijvers gelijk behandelt, is om vriendjespolitiek en begunstiging te voorkomen. Maar het gaat niet om allerlei ethische principes, het gaat erom bij de beste partij uit te komen.

Cigdem nam nog een slokje van haar koffie. Misschien werden deze 3 dagen in Brussel toch nog wel zinnig.



# Bij een goede aanbesteding was Max Verstappen nooit wereldkampioen geworden

Het was lang geleden dat Kevin, Frans, Peter en Abdelkader op vrijdagmiddag samen wat gedronken hadden. Voor de coronapandemie gingen ze elke vrijdagmiddag uit hun werk naar de Engelse pub om daar een paar pinten te vatten en nog wat na te praten over de week. Ze werkten alle 4 bij het waterschap en waren verantwoordelijk voor de inkoopkant van de infrastructuurprojecten.

Ze waren er trots op dat ze hun zaakjes goed voor elkaar hadden. Intern werden ze vaak 'The Big Four' genoemd en in hun hart vonden ze dat geweldig.

## Beoordeel met meer personen

Laat niet één persoon de winnaar van een aanbesteding bepalen. Dat is ook de essentie van het verhaal over Verstappen. Ook al is de keuze van Michael Masi verdedigbaar, het is discutabel dat hij die keuze in vrijheid had kunnen maken. Dat was ook de conclusie van het uiteindelijke rapport dat de FIA hierover publiceerde. Bij aanbestedingen zijn we ons al veel langer bewust dat we bijvoorbeeld kwaliteitsbeoordelingen met meer personen moeten doen.

Door corona werkten ze bijna 2 jaar vanuit huis, maar nu hadden ze op vrijdag weer een live overleg gehad en gelijk afgesproken om daarna weer eens ouderwets de pub in te gaan. Alle 4 waren ze enorme Formule 1-liefhebbers, dus het lag voor de hand dat het gesprek al snel over de wereldtitel van Max Verstappen ging. Kevin, geboren in het Verenigd Koninkrijk maar inmiddels al weer 30 jaar in Nederland wonend en werkend, behoorde tot de fanclub van Lewis Hamilton. Hij kon het nog steeds

moeilijk verkroppen dat Max Verstappen de nieuwe wereldkampioen was. “Wat Michael Masi deed was gewoon zo partijdig, zo schandalig partijdig!

## **“Wat Michael Masi deed was gewoon zo partijdig, zo schandalig partijdig!”**

Feitelijk heeft deze man Max wereldkampioen gemaakt”. Michael Masi had de rol van wedstrijdleider bij de Grand Prix van Abu Dhabi, waar Max Verstappen wereldkampioen werd. Aan het eind van de race crashte er een auto die het circuit gedeeltelijk versperde. De andere auto's moesten in een lager tempo achter een zogenoemde safety car aanrijden. Die zetten ze in om de veiligheid van de rijders te garanderen en om de gecrashte auto van de baan te kunnen halen. De kritiek op Michael Masi kwam erop neer dat hij niet alle auto's die op een ronde achterstand stonden voorbij liet gaan, maar alleen die tussen Verstappen en Hamilton. Normaal gesproken gebeurt dit wel. Hierdoor reed Verstappen vlak achter Hamilton en kon hij hem gemakkelijk inhalen, omdat hij net nieuwe banden had.

## **“Het hoort gewoon niet zo te zijn dat één persoon kan kiezen wie de winnaar is”**

Frans, ook een groot F1-liefhebber, was het er echter niet mee eens: “Dat kan allemaal wel zo zijn, Kevin, maar in het reglement van de Formule 1 staat letterlijk dat het ‘desirable’ is om de race onder een groene vlag, dus racend te beëindigen, tenzij dat niet veilig is.”

Inmiddels aan zijn vierde Guinness, hield Kevin echter voet bij stuk: “Daar gaat het niet om. Het gaat om het principe. Het hoort gewoon niet zo te zijn dat één persoon kan kiezen wie de winnaar is. Dat is toch precies hetzelfde in het inkoopvak. Het zou toch te gek zijn als één persoon op werk gewoon kan bepalen wie de opdracht krijgt?”

## Praktische uitgangspunten beoordelingscommissie

In de Aanbestedingswet staat weinig over de samenstelling en werkwijze van een beoordelingscommissie. Uit de jurisprudentie blijken een aantal praktische uitgangspunten:

- Zorg ervoor dat de beoordelaars deskundig zijn.
- Check of de beoordelaars geen banden hebben (gehad) met een van de inschrijvers.
- Anonimiseer indien mogelijk de inschrijvingen (soms heeft het geen zin, omdat deskundige beoordelaars ook geanonimiseerde inschrijvingen herkennen aan bijvoorbeeld figuren, kleuren of een eerdere opdracht met een terloopse vermelding).
- Geef van tevoren aan dat de beoordelingscommissie van samenstelling kan veranderen (mensen kunnen ziek worden, van baan veranderen).
- Zorg ervoor dat de beoordelaars de prijzen niet kennen.
- Hanteer een goed en helder protocol voor de beoordeling. Als de beoordeling eerlijk en transparant verloopt, dan volgt een rechter vrijwel altijd het oordeel van de beoordelingscommissie.
- Houd goed rekening met hiërarchie in de beoordelingscommissie.
- Laat de directeur als laatste zijn mening geven.

Peter, die tot dan toe weinig gezegd had, mengde zich ook in het gesprek: “Ik begrijp wat je bedoelt, Kevin, maar ook bij aanbestedingen hebben we toch weleens te maken met subjectiviteit?”

“Dat is wel zo, maar dat proberen we dan zo goed mogelijk op te lossen door een beoordelingscommissie van deskundigen samen te stellen, ervoor te zorgen dat die de prijzen niet kennen, dat er een anonieme beoordeling volgt, dat ze de plannen in verschillende volgorde lezen, en noem maar op. Wij doen er juist alles aan om ervoor te zorgen dat de Michael Masi’s in ons waterschap niet gewoon kunnen kiezen wie er wint. Dat is toch de essentie van aanbesteden!”

## “Dus bij een goede aanbesteding was Max Verstappen nooit wereldkampioen geweest?”

“Dus als ik het goed begrijp was Max Verstappen nooit wereldkampioen geweest bij een goede aanbesteding”, merkte Abdelkader op zachte toon op, nadat hij was opgestaan uit zijn stoel. Hij deed zijn Ralph Lauren-regenjas aan, als teken dat hij naar huis ging.

De drie vrienden grinnikten wat en stonden toen ook op. Ze wensten elkaar een goed weekend toe. Maandag zou de kick-off zijn van een groot nieuw dijkverzwarringsproject. Kevin nam gehaast afscheid, want hij moest rennen om zijn trein te halen. Terwijl hij wegliep kon hij het niet laten om nog even hardop Toto Wolff, de teambaas van Mercedes, te citeren: “This isn’t right. Michael, that is so not right. That is so not right.”





## Zorg dat de meest kundige inschrijver en niet de beste tekstschrijver de aanbesteding wint

**“Ik zal jullie een voorbeeld geven waaruit precies duidelijk wordt wat ik bedoel”. Gastdocent Romina Dolcelamo Ramirez wachtte even, en keek toen met een olijke blik de zaal in. Voor haar in de collegezaal zaten 25 studenten die allen hoopten op een mooie toekomst binnen de inkoop- en aanbestedingswereld. Romina was een succesvol inkoopconsultant en vond het haar taak om anderen ook voor dit mooie vak te interesseren.**

Ze was bezig uitleg te geven over de verschillende gunningscriteria en was toe aan de ‘laagste prijs’. Ze vervolgde haar betoog: “Er is een ingenieur die een nieuw huis heeft gekocht. Er zit nog geen centrale verwarming in, dus hij maakt een tekening van wat hij precies wil. Hij geeft aan dat hij onder het raam een lange, lage radiator wil, in de gang een staande radiator en in de badkamer zo’n ding waar je je handdoeken op kunt drogen. Hij berekent vervolgens het volume van het huis en het vermogen van de verwarmingsketel die op zolder moet komen te hangen. Daarnaast geeft hij ook aan hoe de leidingen moeten lopen. De ingenieur kopieert dat 4 keer en laat 4 installatiebedrijven een offerte maken. Na 2 weken heeft hij 4 offertes liggen. De goedkoopste vertrouwt hij echter niet.”

### “We noemen dat het foute snor-syndroom”

Romina wacht even, om daarna verder te gaan: “We noemen dat het foute snor-syndroom”. Hier en daar ziet ze een glimlach na haar opmerking. Vroeger legde ze daarna uit dat het satirische duo Van Kooten en De Bie, als ze een oplichter moesten spelen, deze altijd een grote grijze snor gaven.

Van Kooten met snor speelde dan makelaar Strik die de onbenullige Mijnheer Foppe (gespeeld door De Bie) een hondenhok verkocht voor de prijs van een villa. Ze was hier echter al een paar jaar

geleden mee gestopt, omdat haar meestal veel jongere studenten nog nooit van Van Kooten en De Bie gehoord hadden.

“Dat zit namelijk zo: onze ingenieur gunt de opdracht aan nummer 2, een familiebedrijfje gerund door 2 broers. Hij was er eens langsgegaan en oma schonk de koffie. Kortom, hij had er een goed gevoel bij en dat gevoel klopte ook. Het bleek een zeer prettig bedrijf: ze kwamen hun afspraken na, ruimden hun rommel op, en installeerden na 3 dagen flink doorwerken een CV in zijn huis. Hij betaalde het restant van de aanneemsom en was heel blij met zijn verwarmingsketel.”

“De maanden verstreken en voor het eerst werd het half december buiten echt koud (min 5 graden). Hij zette de thermostaat op 23 graden, maar merkte dat het kwik in huis niet boven de 18 graden uitkwam. De ingenieur belde de 2 broers om te klagen, maar die zeiden dat ze precies uitgevoerd hadden wat hij gevraagd had. Hij had geen poot om op te staan.”

Romina zweeg weer even om daarna de link naar het aanbesteden te leggen: “Dit is nu het grootste probleem als je zelf een bestek maakt. Hebben jullie wel eens gehoord van de term meerwerk?”

## Voldoende aanbiedingen krijgen

Een van de belangrijkste zaken bij een aanbesteding is om ervoor te zorgen dat je voldoende aanbiedingen krijgt. Ga daarom in een vroeg stadium praten met de markt, zodat je kunt zorgen voor realistische selectie- en gunningscriteria. Maak de aanbesteding zo eenvoudig mogelijk. Als volstrekt duidelijk is welke oplossing je wilt voor een onderdeel, maak daar dan een eis van, en geen wens. Je bespaart daarmee de inschrijvers een hoop werk.

Hier en daar klonk gegriinnik. Iedereen snapte precies wat ze bedoelde. “Om dat te voorkomen zijn we zo’n 30 jaar geleden bij het aanbesteden begonnen met wat we noemen ‘functioneel specificeren’. Dit houdt in dat we opschrijven wat het doel van de opdracht is, zonder tot in detail voor te schrijven hoe dat doel te bereiken. Dat laten we over aan de inschrijvers.”

## “Om meerwerk te voorkomen, is er sinds 30 jaar bij het aanbesteden ‘functioneel specificeren’”

“Toch komt ook hier een probleem om de hoek kijken. Bij een aanbesteding van een provincie voor een provinciale weg vraagt de provincie van de aannemers een communicatieplan.

Een grote landelijke aannemer dient een geweldig plan in met tweets bij stremmingen, een webcam op het werk, zodat je de voortgang kunt volgen, een wekelijkse timelapse video, een bouw-app, en een dagelijkse bijdrage op een Facebookgroep. Een klein, plaatselijk bedrijf maakt ook een plan: een voorlichtingsavond in de kantine van de voetbalclub en brieven in de bus bij de omwonenden. Wat blijkt, de grote landelijke aannemer wint. Bij de provincie werken jonge, ambitieuze inkopers en projectleiders die het te gek vinden om nieuwe media op een dergelijke manier in te zetten.”

Ze wachtte even en vervolgde toen haar betoog: “Nu is er 3 maanden later weer een aanbesteding voor de aanleg van een weg, maar ditmaal in een klein plaatsje in de provincie. Ook hier vragen ze een communicatieplan. Houd hierbij in je achterhoofd dat de beoordeling van de inschrijving gebeurt door wat oudere ingenieurs, zeg maar even mannen boven de 50. Mannen met een geruit overhemd,

een grote sleutelbos in hun te ruime spijkerbroek, en een voorkeur voor Grieks eten en Bruce Springsteen.”

Hier wachtte zij altijd even, omdat ze wist dat iedere aanwezige wel iemand uit zijn kennissenkring in gedachten kreeg. Ze ging verder:

“Weet je wat die grote landelijke aannemer nu in zijn communicatieplan zet? Ik wel: ze organiseren een voorlichtingsavond in de kantine van de voetbalclub en ze doen brieven in de bus bij de omwonenden. Het gevolg, de grote landelijke aannemer wint weer.”

Romina veegde met een elegant gebaar met haar zakdoek wat zweet van haar gezicht en begon toen aan haar conclusie: “Waarom vertel ik dit? Ik vertel dit om aan te geven dat aanbestedende diensten heel goed moeten nadenken over de manier waarop ze een aanbesteding in de markt zetten en moeten nadenken over de marktpartijen die in gaan schrijven. Het is niet de bedoeling dat de inschrijvers die precies inschatten wat een aanbestedende dienst wil horen, altijd maar de aanbestedingen winnen.”

## **“Laat inschrijvers die thuis zijn in het aanbestedingskunstje niet automatisch winnen”**

“In dit voorbeeld wint de grote aannemer, niet omdat ze een betere aannemer zijn of goedkoper zijn, maar omdat ze het aanbestedingskunstje beter beheersen dan het kleine bedrijf. En dat is gelijk de belangrijkste les van vandaag: laat de meest kundige inschrijver winnen, niet de beste tekstschrijver.”



## De nobele kunst van het wij-zij-denken

Waarde confrère,

Vorige week had ik het ‘genoegen’ uw voordracht bij te wonen over de recente ontwikkelingen van het aanbesteden. U begrijpt dat ik zelf graag een meer zinnige besteding van dit kostbare uur had gekozen, maar mijn goede vriendin, de barones Angelique Brutel de la Rivière au Rochebond was vastbesloten om te beluisteren wat u te zeggen had.

Het doet me genoegen u te melden dat wij beiden van mening waren dat uw opmerkingen de grenzen van de onbenulligheid in een nieuw, voorheen onbereikbaar, perspectief plaatsten.

Het was mij uit uw publicaties al volstrekt duidelijk dat u met alle modernistische aanbestedingsgrillen meebeweegt, maar wat u op deze middag te berde bracht, slaat echt alles. Neem nu uw pleidooi om een begrip als ‘flexibiliteit’ als gunningscriterium op te nemen. U bent me werkelijk een rakker. Ongetwijfeld is de vaststelling van de Commissie van Aanbestedingsexperts (CvAE) in advies 270 u niet bekend. In die vaststelling moet een vaag gunningscriterium als ‘flexibiliteit’ aanwijzingen geven over de beoordeling ervan.

**“Een vaag gunningscriterium als  
‘flexibiliteit’ moet aanwijzingen geven over  
de beoordeling ervan”**

Uw onbekendheid daarmee verrast mij totaal niet. Maar het voorbeeld dat u in uw bijdrage gaf, was dermate onbenullig dat mij nu weer de tranen in de ogen schieten. U stelde dat men bij een

aanbesteding door middel van een casus de flexibiliteit kan toetsen. U gaf als voorbeeld dat een schoonmaakploeg bij een opdracht te maken krijgt met een gesloten hek. Wat te doen?

### **Advies 270 van de Commissie van Aanbestedingsexperts:**

Bij het gunningscriterium "Flexibiliteit" heeft beklagde in de Aanbestedingsleidraad als voorbeeld genoemd de telefonische bereikbaarheid om in geval van calamiteiten oplossingen te bespreken en aan te pakken, de mogelijkheid van opening buiten de gestelde openingstijden en daar in een aanvulling op de Nota van Inlichtingen aan toegevoegd dat het ook kan gaan om (on)verwachte gebeurtenissen. Naar het oordeel van de Commissie zijn die aanwijzingen te summier. Beklaagde had dat euvel kunnen verhelpen door in haar beoordelingssysteem enige aanwijzing te geven hoe zij dat zou gaan beoordelen.

Mag ik u wat vragen, gelooft u nu echt dat uit het antwoord iets op te maken is over de toekomstige flexibiliteit van de inschrijver? U bent gek, mijnheer. Het enige wat er gebeurt als het hek dicht is, is dat er gebeld wordt met iemand die de sleutel heeft. Of krijgt de inschrijver, die beweert dat hij in iedere schoonmaakploeg een genderqueer wah-jongere heeft, die met een energiezuinige thermische lans het slot kan forceren, extra punten van u?

## **“Accepteer dat je niet alles kunt voorspellen. Hoe een bedrijf gaat samenwerken is hiervan een mooi voorbeeld”**

Nu valt het bovenstaande nog op te vatten als eenvoudige en niet-kwaadaardige domheid, maar uw andere bewering om 'samenwerking' op te nemen als gunningscriterium is niet alleen dom, maar ook nog eens gevaarlijk. Mag ik u wijzen op de publicatie 'Ruis' van Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman? Waarschijnlijk gaat dat u ver boven de pet, maar Kahneman schetst met zeer veel voorbeelden gebaseerd op degelijk wetenschappelijk onderzoek, de kaders waarmee groepen mensen tot keuzes komen. Een van de belangrijkste principes daarbij is wat hij de 'ontkenning van de onwetendheid' noemt.

Wij willen ons laven aan de deskundigheid van experts. We zoeken de zekerheid van het geloven. Kahneman toont echter onomstotelijk aan dat je moet accepteren dat je nu eenmaal niet alles kunt voorspellen. De wijze waarop een bedrijf mogelijk gaat samenwerken is daar een prachtig voorbeeld van. Geen zinlozere bezigheid dan met 5 'experts' de teksten beoordelen waarmee de inschrijvers 'SMART aantonen' (haha) hoe zij hun samenwerkings-DNA hebben vormgegeven. Wie even nadenkt zal onmiddellijk voelen dat dit volstrekt absurd is.

## Onderling respect en begrip

Onderling respect en begrip is een van de pijlers van het programma Beter Aanbesteden. Maar al te vaak zien de inschrijvers en de aanbestedende diensten elkaar als de tegenpartij (het klassieke wij-zij-denken). Gelukkig zijn er steeds meer initiatieven die stimuleren om in elkaars huid te kruipen. De gemeente Tilburg heeft ooit een uitwisselingsproject gedaan, waarbij inkopers een tijdje meeliepen met de bidmanagers van verschillende bedrijven, en andersom. De resultaten waren verbazingwekkend. De inkopers leerden wat ze aanrichtten met slecht geformuleerde, ingewikkelde aanbestedingen. Bidmanagers kregen op hun beurt begrip voor bijvoorbeeld de politieke werkelijkheid die altijd een rol speelt bij overheidsinkoop. Een van de belangrijkste doelen van Beter aanbesteden is dan ook om dat onderlinge begrip te verbeteren.

Als je meer wilt weten over houding en gedrag bij aanbestedingen, zie de pagina [Samenwerken](#).

## “Wij-zij-denken is juist een prachtig beginpunt voor een goed uitgevoerde overheidsopdracht”

Het meeste stoor ik me echter aan uw slotbetoog over het wij-zij-denken. U doelt daarmee natuurlijk op de tegenstelling die er is tussen opdrachtnemer en opdrachtgever. Laat mij u eens helder en duidelijk uitleggen dat wij-zij-denken juist een prachtig beginpunt is voor een goed uitgevoerde overheidsopdracht. Het is volstrekt zinloze kretologie om te beweren dat het wij-zij-denken afgeschaft moet worden. Waar het om gaat is om het wij-zij-denken een goede invulling te geven! Onderling respect tussen opdrachtnemer en opdrachtgever, dat is waar het om gaat. Vanuit verschillende rollen en perspectieven. Rijkswaterstaat heeft ooit eens een interne instructie gemaakt voor gebruik bij de concurrentiegerichte dialoog. Daarin stond: wees zacht in het contact, maar duidelijk in de inhoud. Dat is de essentie van wij-zij-denken.

## Goede samenwerking

Samenwerking als gunningscriterium kan gemakkelijk tot beoordelingsproblemen leiden. Dat neemt niet weg dat aanbestedende diensten in de aanbestedingsstukken best duidelijk kunnen zijn over hun intentie om tot een goede samenwerking met de opdrachtnemer te komen. Je kunt bijvoorbeeld in de stukken al opnemen dat de aanbestedende dienst een projectteam met een ruim mandaat instelt om de opdracht te begeleiden. Dat team bestaat bijvoorbeeld uit een contractmanager en 3 inhoudelijk deskundigen.

## “Wees zacht in het contact, maar duidelijk in de inhoud. Dat is de essentie van wij-zij-denken”

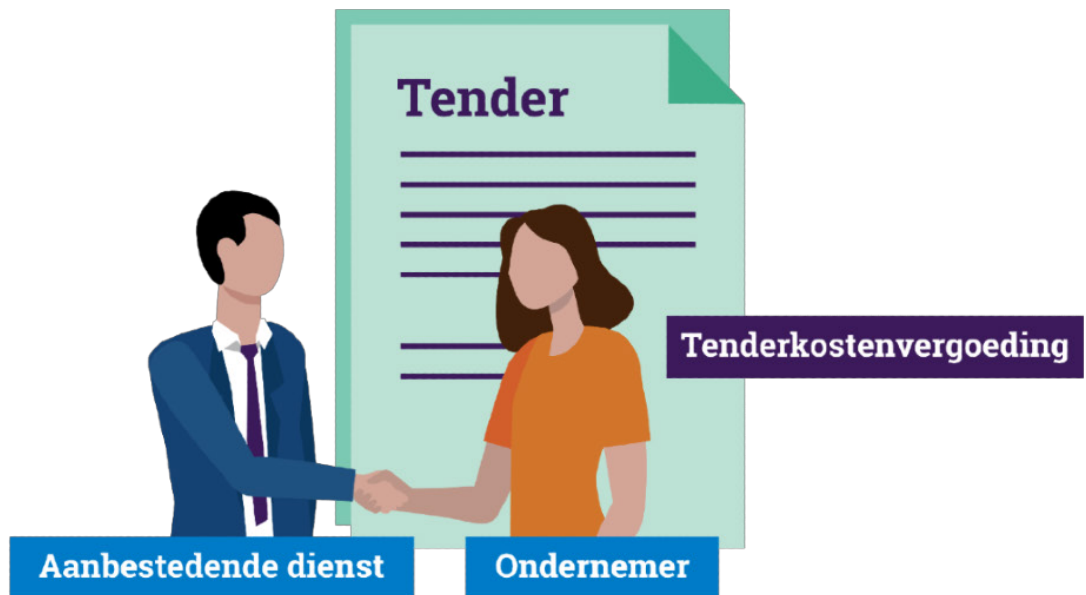
Mijn grootmoeder (God hebbe haar ziel) wist het al voordat u geboren werd: 'Behandel iemand zoals je zelf behandeld wilt worden'. Het leven is soms zo simpel. Het is waanzin om te denken dat we bij de uitvoering van overheidsopdrachten ineens allemaal een grote familie zijn die het beste voor het land wil. Wij-zij-denken is een nobele kunst.

Uit de moeite die ik heb genomen om u deze e-mail te sturen, mag u opmaken dat ik u nog niet als verloren beschouw. Grijp uw kans, jongmens, en kom op uw schreden terug om het rechte pad der correcte aanbestedingsleer weer te volgen.

Ik groet u, met een bescheiden hoeveelheid achting,

Getekend,

Prof. dr. Abraham du Bonnet



## Tenderkostenvergoeding, de musical

**Sandra kon geen woord uitbrengen. Samen met haar collega Jane en haar baas Willem luisterde ze namens een kenniscentrum naar de pitch van Charles Koolmees, 1 van de 3 communicatie-deskundigen die op uitnodiging een plan moest maken om meer ruchtbaarheid te geven aan de tenderkostenvergoeding.**

Die vergoeding was er om ervoor te zorgen dat inschrijvende partijen een tegemoetkoming zouden krijgen voor de gemaakte kosten, als aanbestedende diensten een aanbesteding introkken. Het kenniscentrum had een uitstekende handreiking hiervoor liggen en had nu aan 3 communicatie-experts gevraagd om een plan te maken om deze handreiking onder de aandacht van inschrijvers en overheden te brengen.

**“Wees zacht in het contact, maar duidelijk in de inhoud. Dat is de essentie van wij-zij-denken”**

De eerste presentator gaf met behulp van PowerPoint een heldere presentatie, waarin met traditionele middelen als advertenties en direct mail interesse voor de tendervergoeding werd gewekt. De tweede presentator koos voor een intensief gebruik van social media, gecombineerd met themabijeenkomsten. Toch had niets hen kunnen voorbereiden op de derde presentatie.

Charles Koolmees droeg een valse spijkerbroek, een roze overhemd en een gebloemd colbertje, waarvan Sandra zeker wist dat dit, by far, het meest extravagante jasje was dat ooit binnen de muren van dit ministerie was gedragen. Dit alles afgemaakt met knalgele gypsen en een enorme hoornen bril die niet zou misstaan in de jaren '50. Koolmees liet gelijk weten geen PowerPoint te gebruiken (“PowerPoint is de invalidewagen voor de slechte spreker”). Hij was daarna zonder veel omhaal aan de slag gegaan. Hij had alleen een kleine bluetoothspeaker bij zich en met een paar tikjes op zijn



telefoon begon er een zachte piano te spelen. Tot verbazing van de 3 toekomstige ambtenaren ging hij op zijn hurken in een hoek zitten en begon hij te zingen:

“Alles is wekenlang voor niets geweest  
Deze dag eindigt met een klap en zonder feest  
Hard gewerkt maar zonder resultaat  
De strijd is voorbij en nu is het te laat  
De aanbesteding ingetrokken, de droom voorbij  
Waar moet ik heen, wat rest mij?”

## “Meedoen aan een aanbesteding is een strijd tegen je onbekende tegenstanders en de beoordelaars van de aanbestedende dienst”

Hij zette de muziek stop en begon enthousiast te vertellen: “Kijk, meedoen aan een aanbesteding is een strijd, een strijd tegen je onbekende tegenstanders. Maar ook een strijd tegen de beoordelaars van de aanbestedende dienst. Wekenlang heerst er spanning in het bedrijf.

Maken we een kans? Hoe kunnen we winnen? Als de opdrachtgever de opdracht dan intrekt en je daar bericht over krijgt, dan is dat een enorme klap voor iedereen die aan de inschrijving heeft meegewerkt. Iemand zei laatst dat je nog beter kunt verliezen, dan dat het niet doorgaat.”

Sandra, Jane en Willem keken elkaar niet-begrijpend aan. Koolmees zag hun verbazing en ging verder: “Oh, sorry, dat had ik nog niet gezegd, de basis voor mijn plan ligt bij het maken van een musical: Tenderkostenvergoeding, de musical!”

### Tenderkostenvergoeding

Het Regioteam Noord-West van Beter Aanbesteden stelde in 2018-2019 een handreiking op over hoe je in de praktijk om kunt gaan met een tenderkostenvergoeding. Het is een van de actiepunten uit de [Actieagenda Beter Aanbesteden](#). De meest eenvoudige wijze om te bepalen wat de tenderkostenvergoeding concreet moet zijn (als er sprake is van een tenderkostenvergoeding), is een percentage van de geraamde opdrachtwaarde op te nemen in het beleid of de procesdocumentatie. Alhoewel dit voorbijgaat aan de mate van de gevraagde inspanning en de relatieve omvang van de betreffende opdracht. In de [handreiking](#) staat de oplossing hiervoor.

Voordat 1 van de 3 kon reageren, was hij verder gegaan: “In het tweede lied gaan we naar het perspectief van de aanbestedende dienst. In dit nummer zien we de verschillende krachten binnen de overheid die tot het intrekken van een aanbesteding kunnen leiden. Bedrijven hebben vaak geen benul welke krachten er spelen in een bestuurscultuur. In dit nummer horen we achtereenvolgens de jurist, de politicus, de projectverantwoordelijke en de inkoper.”

Hij startte de muziek weer en er klonk een drukke ritmische mix van instrumenten. Hij begon weer te zingen, waarbij hij ieder personage een ander stemmetje gaf:

“Juridisch is dit een monster met een waterhoofd.” “Denk aan mijn kiezers, dit heb ik ze beloofd.” “De afdeling staat klaar om met de uitvoering te beginnen.” “Maar er is iets fout gegaan, niemand kan het winnen.” “Trek de aanbesteding in, trek de aanbesteding in, doorgaan heeft totaal geen zin.” “Begin opnieuw bij het begin en trek de aanbesteding in.”

## **“Verschillende krachten binnen de overheid kunnen leiden tot de intrekking van een aanbesteding”**

Op dezelfde wijze zong Koolmees nog een vijftal fragmenten. Nu was hij toe aan wat hij de grande finale noemde. Dit was volgens hem het ultieme geluismoment, de apotheose en de verlossing. De inschrijver had uiteindelijk een mooi bedrag op zijn rekening gekregen en daarmee was de frustratie verdwenen. Er schalde vrolijke muziek uit de kleine speaker en Koolmees, die inmiddels op een tafel stond, zong uit volle borst het slotrefrein:

“Tenderkostenvergoeding, goed voor ons allebei Tenderkostenvergoeding, goed voor jou en mij Dank je wel lieve overheid, je bent eerlijk en goed geweest Welkom iedereen, op het tenderkostenvergoedingsfeest”

Het woord ‘feest’ had hij bijna 20 seconden aangehouden en Sandra, Jane en Willem vonden het inderdaad wel zo’n klassiek musical-slotnummer.

Daarna volgde een discussie over de inzendingen en de stemronde. De beslissing was unaniem. Hoewel dat in de cultuur van het kenniscentrum ongebruikelijk was, omhelsden ze elkaar. Soms moet je lef hebben en out-of-the-box denken. Vandaag was zo’n dag. ‘Tenderkostenvergoeding, de musica’l kwam als favoriet uit de bus. Tevreden pakten ze hun spullen bij elkaar. Bij de deur stootte Willem Sandra nog even aan: “Neem jij alvast een optie voor vijf voorstellingen in de Koninklijke Schouwburg?”



## MVO-criteria die botsen met 'gewone' kwaliteitscriteria

Roos en Gerard kijken de chirurg verbaasd aan. Gerard was in het bezit van een nieuwe kunstheup na een geslaagde operatie en mocht weer naar huis. Ze waren alleen wel wat verbaasd toen de chirurg zei dat Gerard over 5 jaar waarschijnlijk terug moest komen om de nieuwe heup weer te laten vervangen.

De chirurg ziet hun twijfel en besluit het nog eens duidelijk uit te leggen: “Kijk, als ziekenhuis besteden wij natuurlijk heel veel zaken aan. Daarbij kijken we niet alleen naar de prijs, maar we laten ook maatschappelijke doelen meewegen. Dat houdt in dat we kijken naar duurzaamheid, circulariteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, diversiteit en inclusie, en niet te vergeten social return, om ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te geven.”

**“We kijken bij een aanbesteding naar duurzaamheid, circulariteit, maatschappelijk verantwoord ondernemen, diversiteit, inclusie en social return”**

Het is Roos en Gerard nog steeds niet duidelijk. De chirurg vervolgde zijn verhaal: “De heup die u nu heeft, is van een uitstekende kwaliteit, daar hoeft u zich geen zorgen over te maken. Het grote voordeel van deze kunstheup is ook dat hij volledig bestaat uit recyclebaar materiaal, en dat hij ook weer 100% recyclebaar is als we de heup eruit halen.

Het enige nadeel is dat hij wat korter meegaat. Een gewone kunstheup gaat ongeveer 20 jaar mee, maar deze heup gaat na zo'n jaar of 5 minder soepel worden, al hoor je ook wel mensen die er 7 of 8 jaar mee doen. Het is jammer voor u, maar het is voor het grotere goed, moet u maar denken." Gerard wilde er wat over vragen, maar de chirurg was al verdergegaan: "Er is ook een klein probleempje met de pijnstillers die u meekrijgt.

Het farmaceutisch bedrijf dat onze normale pijnstillers levert, had namelijk een hele slechte score op de aanbesteding en viel buiten de prijzen. Een belangrijk gunningscriterium was: 'geef inzicht in uw non-discriminatiebeleid'. U raadt het misschien al, ze scoorden hier ondermaats op. De nieuwe pijnstillers zijn wat minder, maar dan moet u af en toe maar een pilletje meer nemen."

## Maatschappelijke doelen

Het is natuurlijk een uitstekend idee om aanbestedingen in te zetten voor het realiseren van maatschappelijke doelen zoals duurzaamheid, social return en diversiteit en inclusie. Maar soms kan het botsen met de 'gewone' kwaliteitscriteria. Als er een niet-duurzame bureaustoel is die ergonomisch supergoed is, en een duurzame bureaustoel die ergonomisch iets minder is, dan moet je in het inkoopproces nadenken over het belang of het gewicht van de duurzaamheid ten opzichte van andere aspecten.

Is 5% rugklachten van de gebruikers acceptabel? Is 10% rugklachten van de gebruikers nog acceptabel? Het is natuurlijk het mooiste als de meest duurzame stoel ook ergonomisch de beste is, maar dat is nu eenmaal niet altijd zo. Wil je meer weten over inkopen met impact? Zie de pagina [Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#).

Het was de verlegen Gerard al wat te veel geworden en hij wilde gewoon naar huis. Roos had alleen nog een vraag over het terugkomen voor een controleafspraak. De chirurg antwoordde dat hij dat niet wist, omdat dit zijn laatste werkdag in het ziekenhuis was.

Roos en Gerard keken hem verbaasd aan. Hij had hen prima geholpen en ook van de andere patiënten op de zaal kreeg de vakman alleen maar lovende kritieken.

De chirurg zag hun verbazing en legde het uit: "Ik heb als zzp-er een inhuurcontract voor dit soort operaties, binnen de raamovereenkomst van dit ziekenhuis. Bij de nieuwe inhuuraanbesteding kijken ze ook naar de CO2-voetafdruk van de kandidaten die het ziekenhuis inhuurt. Op zich goed natuurlijk, want anders komt er nooit wat terecht van die klimaatverandering. Ik heb alleen 3 kinderen, dus mijn CO2-voetafdruk is erg groot. Ik ben weliswaar veganist en ik rijd elektrisch, maar 3 kinderen is nu eenmaal te veel."

**“Bij de nieuwe inhuuraanbesteding kijken ze ook naar de CO2-voetafdruk”**

“Maar wie gaat u vervangen dan?”, vraagt Roos.

“Dat wordt dokter Bosman”, zei de chirurg, “dat is een heel kundige chirurg die er vanwege een burn-out 10 jaar tussenuit is geweest, maar die nu in het kader van social return weer langzaam aan het arbeidsproces gaat deelnemen. Bovendien heeft hij na de burn-out een transitie tot vrouw ondergaan.”

Roos en Gerard weten beiden niet goed hoe hierop te reageren. “Uw tijd is nu echt om, er zitten nog meer patiënten op me te wachten. Doet u wel heel voorzichtig met dat looprek dat u van ons krijgt? Dat scoorde in de aanbesteding weliswaar geweldig op duurzaamheid, maar is een levensgevaarlijk ding. Veel plezier met uw nieuwe heup!”



# Van 3 A4'tjes naar volledige gamification van aanbestedingen

**Het is 25 januari 2025. Al jarenlang is er gepraat over lastenverlichting bij het aanbesteden. Er is namelijk een enorme toename van de maatschappelijke kritiek erop. Aanbesteden is te ingewikkeld geworden. Vooral voor mkb'ers is een Europese aanbesteding een hels karwei.**

Daarom hebben een aantal overheden in 2020 het initiatief genomen om aanbesteden te versimpelen. Het eerste idee hierbij was om de beschrijving van de opdracht te beperken tot 3 A4-tjes. Hiermee voorkom je dat inschrijvers met weinig ervaring al gelijk verdwalen in een oerwoud van informatie. Het is een doorslaand succes. Vrijwel iedereen die ermee werkt is er positief over. Logisch dus om ook te kijken naar een versimpeling aan de inschrijverskant.

**“Beperk de beschrijving van de opdracht tot 3 A4'tjes om niet te verdwalen in een oerwoud aan informatie”**

Nasr Badloe en Sylvia Hamdaoui zijn net klaar met hun studie als ze samen een bedrijfje beginnen dat aanbestedende diensten helpt om het meedoen aan aanbestedingen voor inschrijvers gemakkelijker en minder tijdrovend te maken. Omdat ze zelf enthousiaste gamers zijn, gaan hun gedachten al snel uit naar de mogelijkheid om de winnaar in een aanbesteding te bepalen door middel van een game. De afgelopen 3 jaar hebben ze samen met een tweetal ministeries, een waterschap en 3 gemeenten een aantal pilots uitgevoerd. In het begin werkte het totaal niet goed, maar met het verstrijken van de tijd ging het steeds beter. Vandaag is de beslissing in de eerste echte aanbesteding, door de score van de 5 geselecteerde inschrijvers in de game.

Het indienen van de prijzen op TenderNed was al gedaan. Tot het einde van de game blijft de uitslag geheim. In een sessie van 1,5 uur valt de beslissing welk bedrijf het hoogst op kwaliteit scoort.

## Uitgangspunt 3 A4'tjes

Er zijn gelukkig veel initiatieven die ervoor zorgen dat inschrijvers het wat gemakkelijker krijgen bij hun inschrijving op een aanbesteding. Het idee van aanbesteden op 3 A4'tjes is ontwikkeld door de HIS (Haagse Inkoop Samenwerking) en vindt gelukkig veel positieve respons bij andere aanbestedende diensten. Of we ooit gaan aanbesteden via het spelen van een game zal de tijd leren.

Ben je benieuwd of aanbesteden op 3 A4 iets is voor jouw organisatie? Bekijk de pagina [Aanbesteden op 3 A4: minder pagina's, meer resultaat.](#)

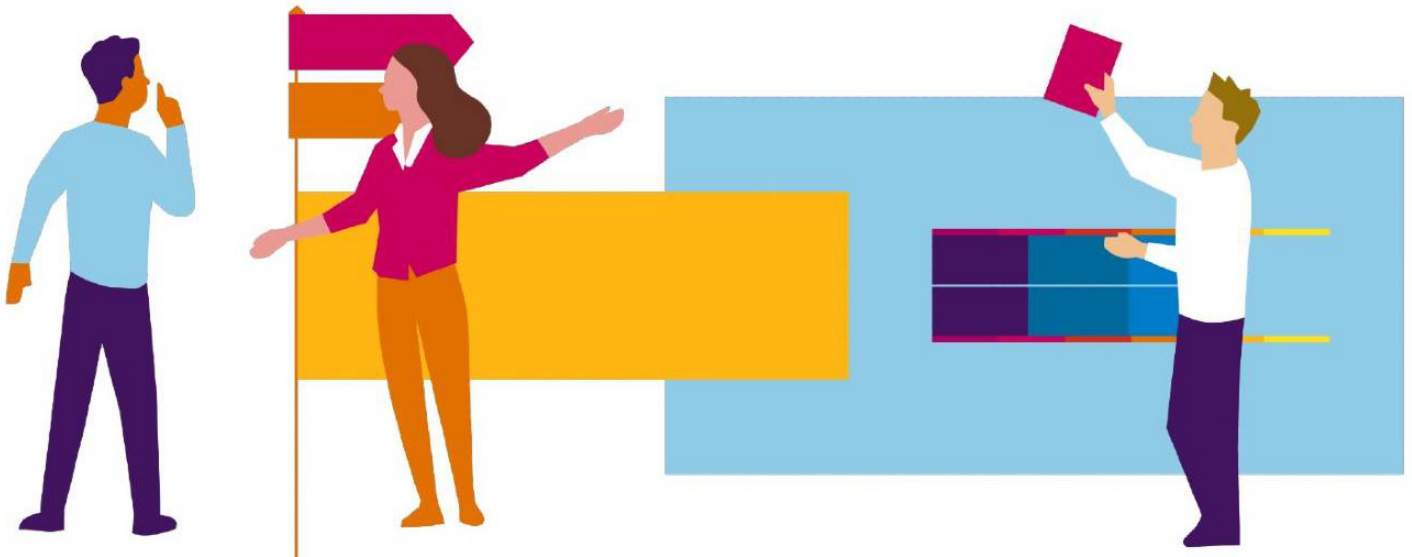
De inschrijvers mogen 2 deelnemers inzetten die mogen samenwerken. Dat kunnen geen 'externen' zijn. Arbeidscontracten moeten aantonen dat deze 2 personen al 3 jaar in vaste dienst zijn bij de inschrijver. Nasr en Sylvia hebben zich het hoofd gebroken over een optie, waarbij de personen die de game spelen ook werkelijk degenen zijn die de opdracht gaan uitvoeren. Maar die garantie kun je nooit krijgen. Ooit is er bij Best Value Procurement de zogenaamde 'sleutelfiguur' bedacht, maar inmiddels is ieder weldenkend mens in de aanbestedingscommunity er wel achter dat zo iemand uit dienst kan gaan, ziek kan worden en zelfs kan overlijden.

## “Ooit bestond er bij Best Value Procurement de zogenaamde ‘sleutelfiguur’”

De gamers zitten ieder in verschillende ruimtes van het ministerie achter een desktop te wachten op het beginsignaal van het spel. In principe kan het ook op afstand, maar uit de pilot is gebleken dat grote bedrijven veel beter scoren omdat ze achter de schermen soms wel 30 mensen inzetten om antwoorden te zoeken. Om het eerlijk te houden krijgen de deelnemers een uitnodiging om fysiek op locatie te komen, hoewel er inkopers zijn die zeggen dat het eigenlijk niets uitmaakt. Bij de echte opdracht kunnen grote bedrijven ook meer mensen inzetten. Toch hebben Nasr en Sylvia voor deze variant gekozen.

Stipt om 10.00 uur start het tweetal de game. In eerste instantie lijkt het op een 'gewone' adventure game, maar bij deze game gaat het niet om behendigheid, maar om kennis van zaken. De deelnemers doorlopen een parcours en krijgen op de werkelijkheid gebaseerde casussen voor de kiezen. Er zijn verschillende keuzes voor de oplossingen, waarna de computer feilloos registreert wat ze kiezen. Zo krijgen de deelnemers meerdere keren de keuze om te kiezen tussen de snelste en de meest duurzame oplossing. Ook krijgen ze vragen over inclusie, circulariteit en over de planning. Alles wat de aanbestedende dienst belangrijk vindt, komt voorbij in de ongeveer 1,5 uur die staat voor deze aanbestedingsgame.

Als om 11.30 uur de game stopt, zijn alle deelnemers allang klaar. Al van tevoren is duidelijk welke antwoorden de meeste punten opleveren bij de beoordelingscommissie. Vandaar dat de computer snel klaar is met het berekenen van de scores. Hierna gaat de kluis van TenderNed open en volgt de ontknoping. De verliezers ontvangen een uitdraai met daarop de antwoorden waarbij ze niet optimaal scoren. Net als bij een 'gewone' aanbesteding krijgen ze 20 dagen de tijd om in beroep te gaan.



## Vraag het aan tante Daan

**Zoals ieder zichzelf respecterend magazine hebben wij natuurlijk ook een vragenrubriek. In deze rubriek geeft de bekende aanbestedingsdeskundige tante Daan (Daniëlle den Boter) in Jip-en-Janneke-taal antwoord op vragen uit het land.**

Vraag: Beste tante Daan, de aanbestedende dienst wil mij uitsluiten, omdat mijn Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) niet volledig is ingevuld. Mag dat zomaar? J.B. uit Amstelveen.

Tante Daan: Natuurlijk niet jochie, vertel die stouteriken bij de aanbestedende dienst maar dat de rechtbank Midden-Nederland vond dat de Gemeente Utrecht naar aanleiding van het niet-invullen van deel IIIB van het UEA navraag moest doen en de inschrijver in de gelegenheid moest stellen het UEA te herstellen. Zij mocht de inschrijving niet uitsluiten zonder dat te hebben gedaan. En zo is het maar net!

Vraag: Lieve, charmante en altijd goedgeklede tante Daan, gaan die aanbestedende diensten niet veel te ver met dat geneuzel bij aanbestedingen? M.A. uit Maastricht

Tante Daan: Vleier! Maar je hebt wel gelijk. Bij veel overheden lijkt het wel of er alleen maar pietluttten werken. Gelukkig zijn er tegenwoordig rechters die daar wat van zeggen. De rechter in Limburg (bij jou om de hoek) zegt zelfs dat het van formalisme getuigt om een inschrijver niet de gelegenheid te geven om een kleine vergissing, die niks uitmaakt voor de uitslag, niet te laten herstellen.

Vraag: Beste tante Daan, wij zijn tweede geworden, maar er had niet gegund mogen worden aan nummer een. Hebben wij recht op een schadevergoeding? K.v.d.T uit Breda

Tante Daan: Dat lijkt me wel, ouwe snoeper! De rechtbank Midden-Nederland zegt dat, wanneer er door de gemeente niet onrechtmatig zou zijn gehandeld, de gemeente de overeenkomst met nummer 2 zou hebben gesloten. Die had daardoor omzet genoten, die zij nu misloopt. De gevorderde schadevergoeding wordt toegewezen. Ik weet niet of er bij jouw zaak geen andere omstandigheden meespelen, maar er is dus hoop!



## Onderhandse aanbesteding

Voor zowel aanbestedende diensten als bedrijven geldt dat het belangrijk is om te weten wat er wel en niet mag. De website van PIANOo kan je hierbij helpen. Die bevat handreikingen, achtergrondinformatie over onder meer procedures, de letterlijke tekst van de wet- en regelgeving, informatie over jurisprudentie en nog veel meer.

Vraag: Lieve tante Daan, we hebben de aanbesteding verloren, maar de aanbestedende dienst wil niet vertellen waarom. We hebben alleen een gunningsbeslissing gekregen waarin staat dat we laag gescoord hebben op prijs, maatschappelijk verantwoord ondernemen en samenwerking. Kan dat zomaar? G.V. uit Beerschoten

Tante Daan: Wat een rakkers zijn het. Zeg maar tegen ze dat tante Daan zegt dat ze wel degelijk moeten uitleggen waarom jij niet gewonnen hebt. En als dat niet helpt, kun je ze nog wijzen op een vonnis van de rechtbank Amsterdam waarin staat dat in de motivering van de gunningsbeslissing niet kan worden volstaan met enkel een toelichting op puntenscores en de voor- en nadelen van de inschrijving van de inschrijver. Er moet daarin ook tot op zekere hoogte in staan wat de winnende inschrijver op bepaalde punten beter heeft gedaan.

Vraag: Tante Daan, uw advies van vorige week heeft niet geholpen. U zei dat wij bij een onredelijke eis maar niet moesten inschrijven. Nu blijkt dat verder niemand er een probleem mee had en iedereen gewoon heeft ingeschreven. Wat moeten wij nu doen? G.A uit Baarn

Tante Daan: Beste G., je kunt trots zijn op je standvastigheid. De partijen met een inschrijving zijn aanbestedingscowboys, jokkebrokken en naarlingen. Die aanbestedende dienst krijgt de deksel op de neus. Wees maar blij dat je niet ingeschreven hebt. Je kunt met opgeheven hoofd door het leven gaan.

Vraag: Beste tante Daan, mag je na de gunning wel met de politiek verantwoordelijken praten? J.v.S uit Bolsward

Tante Daan: Wat ben je toch een malle jongen. Verstandige mensen praten nooit met de politiek. Kijk maar goed uit met die types. Maar goed als je het toch wilt doen, de rechtbank Den Haag heeft al een keer gezegd dat praten na afloop niet kan leiden tot oneerlijke concurrentie.

# Colofon

## #BeterAanbesteden Magazine

Iedere gelijkenis van personages in deze verhalen met bestaande personen berust op toeval. De meningen die zij verkondigen zijn bedoeld om de lezer aan het denken te zetten, om na het lezen van deze teksten aanbestedingen nóg beter te maken.

### Ontwerp en eindredactie

Future Communication

### Concept en teksten

Theo van der Linden (auteur van de 10 verhalen), Niels van Ommen en Sander Bastianen

### Communicatie

Olga van Oort en Grietje Huitema

### Met dank aan

Christianne Remmé, Fredo Schotanus en Richard Lennartz