

#BeterAanbesteden Magazine



Editie 3, juni 2024

Inhoudsopgave

It takes two to tender	3
Gemeente Arnhem en aannemer Roelofs werken in een bouwteam	4
Inkoop ontmoet verkoop	7
“Een goede dialoog betekent elkaars behoeften en ambities kennen”	10
5 factoren die een aanbesteding aantrekkelijker maken	13
Gemeente Purmerend: meer resultaat met duurzaam aanbesteden	17
Handreikingen Inkoop door Code Verantwoordelijk Marktgedrag	19
Inkoop en bestuur	21
Tip van regiomanager(s)	24
De ruimte van de percelenregeling	25
Uit de praktijk	27
Minister Adriaansens over aanbesteden: ‘Blijf met elkaar in gesprek!’	29
De week van... Jacco Dragt	32
Colofon	34



It takes two to tender

Aanbesteden doe je als overheid en ondernemers samen. Dat benoemen we vanuit het programma steeds en we staan daarin gelukkig niet alleen. Hoewel uit de Monitor Beter Aanbesteden* in oktober 2022 bleek dat overheden en ondernemers opvallend positiever zijn over zichzelf dan over elkaar, willen beide partijen gelukkig actief bijdragen aan een betere aanbestedingspraktijk. In dit magazine vertellen verschillende organisaties hoe zij de aanbestedingen in hun sector of regio verbeteren. Met waardevolle lessen en inzichten voor iedereen die met aanbesteden te maken heeft.

Vorig jaar stelde Beter Aanbesteden voor het eerst subsidie beschikbaar voor gemeenten, MKB-ondernemers, brancheorganisaties en ondernemersverenigingen. In mum van tijd was het budget uitgeput. Ook dit voorjaar overigens, waarin we opnieuw een regeling openstelden en al binnen een week voldoende aanvragen hadden. De vruchten van de subsidies die het programma in 2022 verstrekte kunnen we met zijn allen plukken in dit magazine. Zo vertellen MKB Rotterdam Rijnmond en Social Enterprise Nederland hoe zij werken aan meer contact en een goede dialoog tussen aanbesteders en MKB-ers in hun regio en sector. Gemeente Purmerend ontving subsidie om te onderzoeken hoe Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) beter kan worden geïntegreerd in de huidige werkprocessen. En PPRC en Universiteit Twente onderzochten voor Gemeente Rotterdam welke factoren een aanbesteding aantrekkelijker maken en zo kans geven op meer inschrijvingen.

“Naast deze projecten en inzichten ontmoeten ook deze editie een ‘inkoper’ en ‘verkoper’ elkaar voor meer inzicht in elkaars belangen. En wethouder Frank den Brok en inkoop coördinator Peter Nederhof vertellen waarom inkoop en bestuur bij gemeente Oss onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Tot slot omschrijft Tendermanager en projectleider Bouwteam Jacco Dragt ons zijn werkweek.” It takes two to tender... Zo bleek ook uit het gesprek met gemeente Hilversum en aannemer Hendrikse tijdens het werkbezoek van Minister Adriaansens in het kader van Beter Aanbesteden. “We moeten het echt samen blijven doen, zodat gemeenten de goede vraag kunnen stellen en de markt goed kan reageren.”

Namens Team Beter Aanbesteden

* Bekijk de [resultaten van de 1^e Monitor Beter Aanbesteden](#)



Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat



V N O
N C W





V.l.n.r.: Peter Gelink, André Withaar, Niek van Onna en Huib Evers.
Fotograaf: Rob Gieling

Gemeente Arnhem en aannemer Roelofs werken in een bouwteam

Bij projecten die specifieke kennis vereisen, kan het wenselijk zijn om al in de ontwerpfase met een deskundige marktpartij samen te werken aan een goed doordacht en uitvoerbaar plan. Voor het opknappen van een groot openbaar kunstwerk vormde de gemeente Arnhem daarom een bouwteam met Roelofs. De samenwerking tussen opdrachtgever en -nemer moet op alle fronten kloppen, is hun ervaring.

“Een goede samenwerking is essentieel voor een bouwteam”

Vlakbij de binnenstad van Arnhem ligt de Blauwe Golven, een kunstwerk van ruim 2 hectare. Het moet nodig worden opgeknapt, maar dat vereist specifieke kennis. “Het gaat om de juiste stenen in de juiste kleur, die op een complexe manier worden gelegd. Ook moeten we rekening houden met de wensen van de kunstenaar,” zegt Niek van Onna, contractspecialist bij de gemeente Arnhem.

Kiezen voor een bouwteam

Voorafgaand aan het hersteltraject organiseerde de gemeente een contractkeuzesessie. Zelf had de gemeente niet voldoende expertise om een goed uitvoeringsplan op te stellen. “Daarom wilden we in een vroeg stadium aan tafel met een deskundige aannemer in een bouwteam”, zegt Huib Evers, senior inkoopadviseur bij bedrijfsvoeringsorganisatie De Connectie. Een bouwteam is een vorm van samenwerking waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer al in de ontwerpfase samenwerken. “Ook was het relevant dat de kunstenaar op vaste momenten aanhaakte bij het bouwteam, om zijn ideeën te bespreken. Die verwerken we in het uitvoeringsplan.”

Niet-openbare procedure

Voor het bouwteam startte de gemeente Arnhem een niet-openbare procedure. “Op basis van enkele eisen, zoals het werken in een bouwteam, en selectiecriteria waarop inschrijvers punten konden verdienen, selecteerden we 5 geschikte partijen”, zegt Evers. “Vervolgens legden we de inschrijvers een taakstellend budget voor van circa € 5 miljoen. En vroegen we ze om een plan van aanpak te schrijven. Dat beoordeelden we vervolgens op aspecten zoals hun visie op de samenwerking - essentieel voor een bouwteam - hun kijk op het project en het ontwerpproces en duurzaamheid.”



Start van het bouwteam

Uiteindelijk werd Roelofs als beste beoordeeld. In maart 2022 ging het bouwteam van start. “We trapt af met een projectstart-up voor een nadere kennismaking. En om door te nemen wat we met het bouwteam zouden gaan doen”, zegt Van Onna. “Wat goed werkte was het maken van een gezamenlijk krantenartikel: wat zouden we schrijven als het project was afgerond? Zo stelden we samen onze doelstelling scherp. Daarnaast maakten we als gemeente al in de aanbesteding duidelijk wat onze visie op samenwerken is en dat we het werken in een bouwteam best spannend vinden. Zo’n open en kwetsbare houding bevordert de samenwerking.”

Projectorganisatie aanpassen

In het bouwteam werd meer gedaan voor een goede samenwerking. “We begonnen het project door onze projectorganisatie te spiegelen aan die van de gemeente”, zegt Peter Gelink, rayonmanager bij Roelofs. “We hadden zowel een projectleider als een ontwerpleider. We merkten echter dat deze structuur de samenwerking in de weg zat. Na het bundelen van beide functies, liep het project opeens beter. Voor dat soort organisatorische zaken moet je dus wel oog hebben.”

Elkaar leren kennen

Volgens André Withaar, projectleider bij Roelofs, speelde de fysieke samenkomst ook een grote rol. “Elke dinsdag waren we aanwezig bij de gemeente, zowel om aspecten van het plan af te stemmen, als voor een goede kennismaking. Zo kun je elkaar helpen bij ieders belangen en uitdagingen. Denk aan bepaalde politieke gevoeligheden. Of enerzijds het belang van veilig werken en anderzijds de wens om wegen in het gebied zo min mogelijk af te sluiten.”

Factor mens

“Het allerbelangrijkste bij de samenwerking is de factor mens”, constateert Van Onna. “Je moet echt openstaan voor de markt.” Gelink knikt instemmend: “Het gaat om een goede match tussen

karakters. Is er sprake van een botsing, dan moet je over je eigen schaduw heen kunnen stappen en je terugtrekken.”

Als goede collega's

Voor een soepele samenwerking, zette de gemeente een bouwteammonitor in. Van Onna: “Daarin peilde ik belangrijke parameters als: hebben we allemaal de projectdoelstellingen nog scherp, maken we nog voldoende tempo en is de sfeer nog goed?” Al deze inspanningen wierpen hun vruchten af. Niet alleen in een gedragen uitvoeringsplan. Evers: “Tekend voor de goede verstandhouding waren de spontane lunchwandelingen, alsof we collega's van elkaar waren.”



Herinrichting Blauwe Golven begonnen

In maart 2023 is de herinrichting van de Blauwe Golven begonnen. Roelofs kreeg het recht om als eerste een uitvoeringsaanbod te doen en kreeg van de gemeente de opdracht voor de realisatiefase.

Tips voor het werken met een bouwteam:

- Overweeg als aanbestedende dienst om te werken met een bouwteam, bij gebrek aan specifieke kennis voor een project.
- Het werken met een bouwteam moet passen bij je organisatiecultuur. Ben je bereid om een ontwerpplan te maken in samenwerking met een marktpartij?
- Ga ook na of je de geschikte mensen hebt om in een bouwteam te werken. Het vereist transparantie, een open blik naar de markt en de durf om je kwetsbaar op te stellen.

Meer informatie over werken in een [bouwteam staat op de website van PIANOo](#).



Fotograaf: Rob Gieling

Inkoop ontmoet verkoop

Inkopers en verkopers beleven aanbestedingen ieder op een eigen manier. Voor een goede samenwerking is wederzijds begrip, transparantie en waardering nodig. Bas Drijvers, strategisch inkoopadviseur bij gemeente Eindhoven, en John van den Hanenberg, directeur bij Hanenberg Wegenbouw, kennen elkaar en delen hun aanbestedingservaringen. Waar kunnen ze elkaar vinden? En waar kan het beter? Inzicht in elkaars positie en belangen draagt weer bij aan betere aanbestedingen.

“Twee belangrijke factoren bij een inkoopproces zijn een gelijk speelveld en transparantie”, vertelt John. “Om een goede offerte te maken, heb je tijd nodig. Er zijn dilemma's waar je als verkopende partij geen invloed op hebt. Bijvoorbeeld op het inkoopproces van een gemeente.



Bas Drijvers, strategisch inkoopadviseur bij gemeente Eindhoven, en John van den Hanenberg, directeur bij Hanenberg Wegenbouw.

Deze aanbestedingstermijnen zijn vaak te kort. Drie weken zijn te weinig om een goede offerte te schrijven. Ook geven gemeenten vaak geen duidelijk antwoord op vragen. Dat is frustrerend.”

Bas: “De frustratie van jou over een te korte aanbestedingsfase en onduidelijke antwoorden begrijp ik heel goed, John. De Nota van Inlichtingen gaat hand in hand met goede communicatie. Als gemeente ontvangen wij gesloten vragen of onduidelijke vragen die wij alleen met 'ja' of 'nee' kunnen beantwoorden. Het is heel belangrijk dat je onderling goed met elkaar communiceert. Waar ligt het probleem? Hoe kunnen wij de verkoper verder helpen? Alleen met goede communicatie tijdens het inkoopproces zet je een mooi project neer. Het mes snijdt aan beide kanten.”

John voegt toe: “Fijn dat je dat zegt, Bas. Wij kennen elkaar natuurlijk. Jij begrijpt mijn standpunt en ik het jouwe. Respect en begrip moet er onderling zijn. Ik vind dat gemeente Eindhoven overigens wel goed communiceert. Jullie houden gemiddeld een aanbestedingstermijn aan van zes weken. Dat is prettig werken. Er is ruimte om vragen te stellen en vervolgens beantwoorden jullie deze ook duidelijk. Zo ontstaat er een fijn aanbestedingstraject.”

“De basis van een prettige samenwerking is goede communicatie en wederzijds begrip”

Bas: “Goed om te horen, John. Voor een goed aanbestedingstraject is er duidelijke communicatie nodig. Dat betekent vragen inhoudelijk beantwoorden en de juiste kennis opdoen. Zonder transparantie ontstaat er geen vertrouwen. Ook is belangrijk dat inkopers weten wat ze inkopen, oftewel dat ze over de juiste kennis beschikken.”

“Precies”, reageert John. “Het gaat om vakkennis, in welke sector dan ook. Dat is niet alleen beter voor de samenwerking, maar ook goed voor het resultaat. Bovendien beantwoord je vragen van verkopers volledig. Maar ook dat vertrouwen is belangrijk. Tussen inkopers en verkopers zie je veel wantrouwen en dat is moeilijk te doorbreken. Daarom vind ik dat we meer oog moeten hebben voor elkaar. Daar zit een leerpunt in voor alle partijen. Wij verdienen onze boterham met aanbestedingen. De prijzen die wij vragen zijn logisch, omdat ze gebaseerd zijn op onze eigen producten en de markt. Tegenwoordig is onze branche meer aan het overleven dan aan het ondernemen.”

Bas: “Inderdaad. Dat snap ik heel goed. Jullie moeten verdienen. Maar ik vind wel dat de samenwerking tussen inkopers en verkopers beter gaat vergeleken met vroeger. Als ik kijk naar mijn werkomgeving, zie ik dat we gezamenlijk mooie producten durven neer te zetten. We hebben elkaar nodig. Zeker in deze economische situatie. Dat besef groeit bij iedereen.”



John: “Daar ben ik het niet helemaal mee eens. Inkopers en verkopers hebben nog een onnodig negatief beeld van elkaar, terwijl ze elkaar helemaal niet kennen. Het is vaak wij-zij-denken. Dat is zorgelijk. Dit probleem los je alleen op als je met elkaar durft samen te werken. Maar ook elkaar durft te vertrouwen.”

“Precies”, zegt Bas. “De basis van een prettige samenwerking is goede communicatie en wederzijds begrip. Als dat goed zit, verloopt het gehele proces ook beter en soepeler en kom je tot een mooi resultaat.”

John: “Over prettig samenwerken gesproken: daar heb ik een mooi voorbeeld van. Wij voerden enkele jaren geleden een discussie over een inkoopproces voor de John F. Kennedylaan in Eindhoven. Ik kreeg te horen dat mijn Plan van Aanpak niet was goedgekeurd, omdat het niet voldoende was. Jij legde uit waarom je dat vond. Het is niet wat ik wilde horen, maar ik begreep je keuze wel.

Voor een verkoper zijn dit geen fijne gesprekken, maar het was wel onderbouwd en duidelijk. Dat creëerde respect bij mij. Dat is ook meteen een tip naar andere inkopers en verkopers: durf positief open naar elkaar te zijn. Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn, als er maar wederzijds begrip is.”

Het programma Beter Aanbesteden stimuleert en faciliteert [ontmoetingen tussen inkoop en verkoop](#) en bundelt verkregen inzichten en tips.



“Een goede dialoog betekent elkaars behoeften en ambities kennen”

Om een aanbesteding en samenwerking te laten slagen, is een goede dialoog essentieel. Goed contact leidt tot meer begrip, waardering en vertrouwen tussen aanbestedende diensten en marktpartijen. En dat contact kan ook los van een specifieke aanbesteding of contract plaatsvinden. Met subsidie van Beter Aanbesteden werkten MKB Rotterdam Rijnmond en Social Enterprise NL aan meer contact en een goede dialoog in hun regio en sector.

Samenbrengen van mkb'ers en gemeenten

MKB Rotterdam Rijnmond organiseerde met behulp van de [subsidie](#) drie bijeenkomsten om aanbesteders en mkb'ers in hun regio met elkaar in contact te brengen. MKB Rotterdam Rijnmond nodigde hiervoor zowel vertegenwoordigers van gemeente Rotterdam en omliggende gemeenten als vertegenwoordigers van mkb'ers uit. Volgens Suzanne Brackmann, voorzitter commissie Aanbestedingen en Inkoop bij MKB Rotterdam Rijnmond, waren de bijeenkomsten een groot succes. “Er kwamen honderden bezoekers op af. Zo werden contacten gelegd tussen partijen die elkaar niet eerder ontmoet hadden. Een goede dialoog betekent ook elkaars behoeften en ambities kennen.”

Brackmann geeft aan dat er vanuit gemeenten in eerste instantie een bepaalde terughoudendheid was om deel te nemen. “Aanbestedende diensten en marktpartijen hebben vaak een negatief beeld van elkaar, omdat ze elkaar zien als tegenpartij. Gelukkig werden de bijeenkomsten snel omarmd door vertegenwoordigers van gemeenten.

Ze vonden het een mooie kans om regionale en lokale mkb'ers te ontmoeten, te zien hoe hun beleid uitpakt en hoe mkb'ers hierop reageren. Het zorgt ook voor de nodige input voor volgende aanbestedingstrajecten. Dit soort bijeenkomsten zijn waardevol voor alle partijen.”

Volgens Pieter van Klaveren, voorzitter van MKB Rotterdam Rijnmond, is het belangrijk dat aanbestedende diensten en mkb'ers over en weer delen welke problemen zij ervaren bij aanbestedingen. “In deze bijeenkomsten gaan de partijen gezamenlijk op zoek naar oplossingen.

Kennis en begrip van elkaars positie levert kwalitatief betere aanbestedingsstukken en inschrijvingen op. Het zorgt voor meer vertrouwen en ze vergroten daarmee hun netwerk.”

Tips van MKB Rotterdam Rijnmond voor het organiseren van een dialoog:

- Brackmann: “Jaarlijks organiseert MKB Rotterdam Rijnmond tientallen bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten organiseren we op basis van inhoud. Niet alleen over aanbesteden, maar ook over zaken als innovatie of internationaal ondernemen. Het is belangrijk om als stichting de nodige kennis in huis te hebben.”
- Wat er bij jouw achterban speelt.
- Denk niet alleen aan je eigen achterban, maar ook aan andere doelgroepen die interessant kunnen zijn of belangrijke inzichten of ervaringen kunnen delen.
- Organiseer kleinschalige themabijeenkomsten waarbij zowel aanbestedende diensten als mkb'ers in gesprek gaan over specifieke onderwerpen, zoals duurzaamheid of digitalisering.

Inkopen met Impact de norm

Net als MKB Rotterdam Rijnmond is stichting Social Enterprise NL een non-profitorganisatie. Met hun programma Buy Social wil de stichting van Inkopen met Impact de norm maken, vertelt Karen Poot, Buy Social Lead bij Stichting Social Enterprise. “Buy Social richt zich op alle Nederlandse inkopende organisaties, van groot tot klein, van overheid tot het bedrijfsleven. Met als doel om kennis en inspiratie te delen zodat elke inkoper invulling kan geven aan organisatiedoelen op het gebied van Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en Maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI).”

“Als je elkaars taal beter spreekt, weet je elkaar beter te vinden. Zo ontstaat er vertrouwen, omdat je inhoudelijk op elkaar aansluit”

Met de subsidieregeling organiseert Buy Social een aantal bijeenkomsten waarin Sociale mkb'ers en inkopende overheidsinstellingen met elkaar in gesprek gaan en elkaar leren kennen. Aan welke eisen moet een aanbestedende partij voldoen? Wat heeft een impactonderneming eigenlijk te bieden? Hoe kunnen overheidsinstellingen vanuit hun maatschappelijke doelstellingen hun tenders met meer impact schrijven?

Tijdens de bijeenkomsten proberen ze de verschillen in taal en cultuur tussen beide partijen te overbruggen. “Want als je elkaars taal beter spreekt, weet je elkaar beter te vinden”, licht Poot toe. Bovendien kun je elkaar daardoor versterken. Zo ontstaat er ook vertrouwen, omdat je inhoudelijk beter op elkaar aansluit.”

Tips van Social Enterprise NL voor het organiseren van een dialoog:

- Weet wat er bij jouw achterban speelt. En breng in kaart waar men tegenaan loopt.
- Bedenk voor jezelf: houd je een regionale aanpak aan? Of trek je het landelijk?
- Organiseer de eerste bijeenkomst laagdrempelig, gericht op een eerste ontmoeting. Later kun je de diepte in. En organiseer het branchegericht.
- Creëer wederzijds begrip en zorg dat partijen elkaars wereld beter leren kennen. Poot: “Vanuit Buy Social organiseren wij meerdere verdiepingsprogramma’s en workshops met kennisdeling en wederzijds begrip als hoofddoel. We hebben onder andere de workshop ‘Omgaan met gemeenten’ en ‘Inschrijven op aanbestedingen’. Hierbij geven partners uitleg aan sociale ondernemingen hoe aanbestedingen en gemeenten werken. Sociaal ondernemers geven van hun kant feedback op de procedures. Op die manier leren opdrachtgever en opdrachtnemer van elkaar. En krijgen ze inzicht in elkaars situatie en kunnen ze oplossingen zoeken voor problemen die ze hebben.”



5 factoren die een aanbesteding aantrekkelijker maken

Nul, een of slechts twee inschrijvingen. Dat is de laatste jaren zeker geen uitzondering bij aanbestedingen. Al eerder werd geopperd dat de vormgeving van een aanbesteding daar een rol bij zou kunnen spelen: het aantal pagina's van de leidraad, de timing. Gemeente Rotterdam liet het - met subsidie van Beter Aanbesteden - voor het eerst statistisch onderzoeken door PPRC en Universiteit Twente. Wat blijkt? Een aanbesteding buiten de vakantie of een korter aanbestedingsdocument geeft een grote kans op meer inschrijvingen.

Naast de Gemeente Rotterdam, droegen ook RIS en Nationale Politie bij aan het onderzoek. Gezamenlijk stelden zij alle documenten van honderden afgeronde aanbestedingen beschikbaar die zij tussen 2020 en 2022 publiceerden. Van deze aanbestedingen bracht Danny Pasman van Public Procurement Research Centre (PPRC) – onder leiding van emeritus hoogleraar Jan Telgen – de “tender attractiveness” in beeld. Ofwel, welke factoren leveren mogelijk meer, of juist minder inschrijvingen op?

Monsterklus

Uit literatuuronderzoek op het gebied van ‘bid/no-bid’ en interviews met deskundigen haalde Pasman 15 factoren die van invloed kunnen zijn op het aantal inschrijvingen op een aanbesteding. Vervolgens analyseerde hij alle aangeleverde aanbestedingen op deze factoren om te achterhalen of die significant effect hebben op het aantal inschrijvingen. Een monsterklus; het kostte ruim een half jaar om alle aanbestedingen door te nemen en te coderen.

Significant effect

De analyse leverde uiteindelijk 5 factoren op die – bij de onderzochte aanbestedingen - significant effect hebben op het aantal inschrijvingen. Pasman: “De kans dat deze factoren dus echt effect hebben op het aantal inschrijvingen (en dat het geen toeval is) is groter dan 95%. In het geval van een aanbesteding in de vakantie of het opnemen van een plafondbedrag is die kans zelfs groter dan 99%.”

Factor	Significantie niveau	Mate van zekerheid
Aanbesteding in de vakantie	<0,001	>99,9%
Aanwezigheid plafond bedrag	<0,001	>99,9%
Het aantal pagina's van de leidraad	<0,050	>95%
Tijdsvenster voor deelname	<0,050	>95%
Het aantal vragen	<0,050	>95%

5 factoren met significant effect op het aantal inschrijvingen

Tips voor meer inschrijvingen:

- **Gun de inschrijver voldoende tijd, verruim het tijdsvenster**
In een krappe markt (met arbeidsschaarste) zal een leverancier eerder inschrijven als hij hier meer (dan de wettelijke minimum) tijd voor krijgt. Publiceer aanbestedingen daarom vroegtijdig. Per 30 dagen extra kun je 1 extra inschrijver verwachten, zo stellen de onderzoekers op basis van de data.
- **Beperk het aantal te beantwoorden criteria**
Meer vragen stellen (en dus meer (sub)gunningscriteria) leidt tot minder inschrijvers, blijkt uit de resultaten. Iedere 6 vragen meer kost gemiddeld 1 inschrijver in de onderzochte aanbestedingen.

Tips voor meer inschrijvingen:

Gevraagd naar de belangrijkste conclusie uit het onderzoek, antwoord Pasman: “Houd het simpel. Zowel datgene wat je uitvraagt als dat wat je van de inschrijver vraagt om in zijn voorstel op te nemen.” Op basis van de resultaten geven Pasman en Telgen aanbestedende diensten 5 tips om hun aanbesteding aantrekkelijker te maken en zo meer inschrijvingen te ontvangen. Het vastleggen en motiveren van gemaakte stappen en keuzes uit de voorbereiding op een aanbesteding (voorbereidingsfase).

- **Besteed niet aan in de vakantie**
Aanbestedingen in de vakantie (bouwwak vakantie en kerstvakantie vallen in inschrijvingsperiode) scoren met gemiddeld 2,99 inschrijvers een stuk slechter dan aanbestedingen buiten de vakantie met gemiddeld 5,14 inschrijvers.
- **Wees transparant over de prijs en hanteer liefst een prijsplafond**
Aanbestedingen met een duidelijke indicatie van de prijs via een plafondbedrag hebben significant meer inschrijvers dan aanbestedingen zonder plafondbedrag, zo blijkt. Dit hoeft dus niet te leiden tot minder competitieve biedingen, waar aanbestedende diensten nog wel eens bang voor zijn.
- **Beperk de leidraad tot de kern**
Iedere 18 pagina's minder in de leidraad of het beschrijvend document levert - gemiddeld gezien - een extra inschrijver (en vice versa) op, zo voorspellen Pasman en Telgen met de verzamelde data.

Bewijs van effectieve aanpak

Voor de gemeente Rotterdam zijn de resultaten een bevestiging van wat ze eigenlijk al langer vermoedde, maar nooit zeker wist. Huub van Putte, hoofd Inkoop: “We zetten dat nu nog krachtiger in bij aanbestedingen en gebruiken de onderzoeksresultaten om het bewustzijn hierover in de organisatie te vergroten. De resultaten komen bijvoorbeeld ook in onze eigen (interne) leerlijn terug.”

Aanbesteden op 3 A4

Voor de Rijksinkoop samenwerking (RIS) bevestigt het onderzoek dat de maatregelen die ze al neemt om hun aanbestedingen aantrekkelijker te maken effectief zijn. “Verlengen van de inschrijftermijnen tijdens de zomer- en kerstvakantie is bij ons al sinds 2018 verplicht”, vertelt directeur Richard Lennartz. “Ook onze templates zijn de afgelopen jaren al behoorlijk compact gemaakt. We stimuleren [aanbesteden op 3A4 als uitgangspunt](#).” Veranderen zal hij die aanpak dan ook niet, wel wil hij de onderzoeksresultaten gebruiken om andere Rijksinkooporganisaties te overtuigen van het nut van dit soort maatregelen. Verder wil hij zowel binnen zijn eigen organisatie als bij het Rijk aandacht vragen voor het opnemen van een budgetplafond, zo vertelt hij. “Verplichtend wordt het niet, wel stimulerend.”

Meer informatie

Geïnteresseerd in het onderzoek? Lees een uitgebreider artikel over het onderzoek in Deal [via de site van PPRC](#) of download het complete rapport op [de site van de Universiteit Twente](#).

Mogelijk meer vervolgonderzoek

In het onderzoek is geen analyse gedaan naar specifieke sectoren of CPV-codes. Pasman en Telgen: “Wellicht dat wel meer gedetailleerde resultaten per sector te vinden zijn, maar dan hebben we meer aanbestedingen per sector nodig.” Wil je de aanbestedingen van je organisatie (uitsluitend aanbestedingsstukken en aantal inschrijvers) toevoegen aan de dataset? Neem dan contact op met [Danny Pasman](#).



Gemeente Purmerend: meer resultaat met duurzaam aanbesteden

Purmerend wil de kennis op het gebied van duurzaamheid bij publieke inkopers vergroten, om de hoge regionale duurzaamheidsambities te behalen. En om de kansen te benutten die mogelijk bij leveranciers, en in het bijzonder bij het mkb, voorhanden zijn.

De gemeente ontving [subsidie](#) voor het doen van onderzoek naar hoe Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) beter kan worden geïntegreerd in de huidige werkprocessen. Aan dit onderzoek en aansluitend advies was behoefte om onder andere de circulaire ambities vanuit de MRA (Metropoolregio Amsterdam) gemeenten, Provincie Noord Holland en de Vervoerregio te behalen. Dit zijn 10% circulair inkopen en opdracht geven in 2022, 50% in 2025. En volledig circulair inkopen rond 2030.



“MVI moet je idealiter systematisch aanvliegen en inrichten op strategisch-, organisatorisch- en projectmatig niveau”

Anne Marie van den Berg, tijdelijk Inkoopfunctionaris Duurzaamheid, over het adviesrapport dat in mei werd opgeleverd: “Je kunt dit rapport zien als een fundament waarin te kiezen stappen zijn beschreven om MVI als proces en werkwijze verder op te bouwen. Deze organisatie brede opgave moet je systematisch aanvliegen en inrichten.

Op strategisch niveau gaat dat om beleidsuitgangspunten en visie. En op organisatorisch niveau om mensen, middelen en eigenaarschap. Tot slot heb je MVI op projectmatig niveau, dat zijn de concrete aanbestedingsprojecten.”

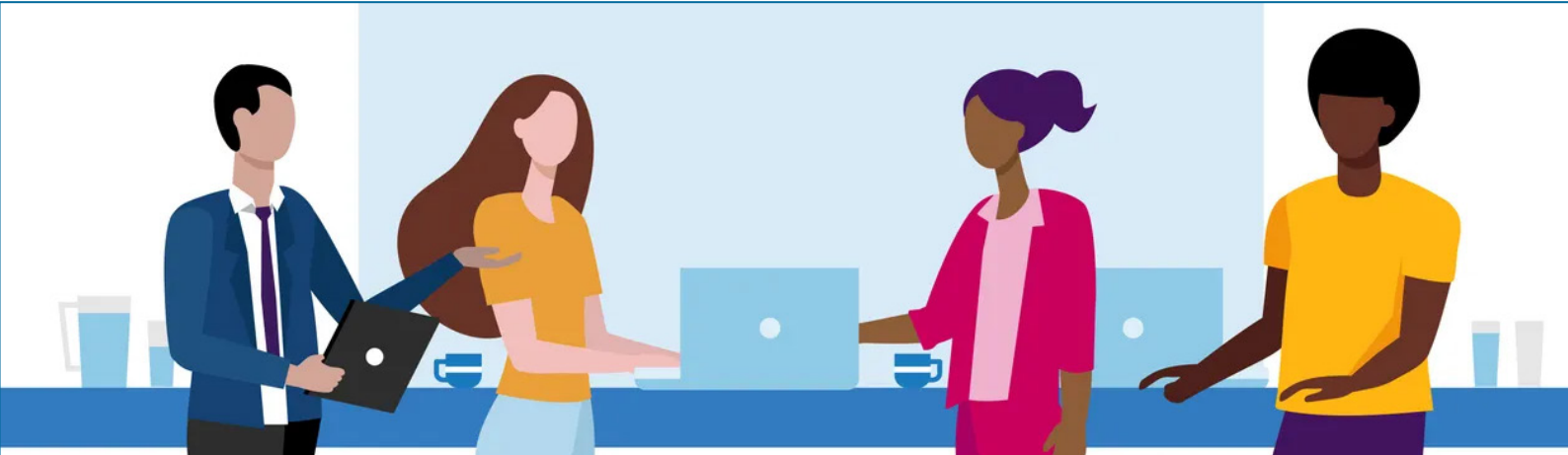
Voor wat betreft dat laatste: hoe concreter en efficiënter je als aanbestedende dienst duurzaamheidseisen en wensen formuleert, hoe beter de uitvraag naar de markt wordt. “Bij de Europese aanbesteding van drankautomaten wilde de gemeente graag duurzaamheid toepassen. Maar de zorg ontstond dat dit (meer) geld zou gaan kosten, we hadden het de markt niet gevraagd. Met de juiste capaciteit en/of kennis, had dit mogelijk wel meegenomen kunnen worden in de aanbesteding. Een gemiste kans voor alle partijen.”

Het onderzoek dat leidde tot het adviesrapport werd uitgevoerd aan de hand van alle niveaus in de organisatie. Het beoordelen van MVI op deze niveaus (strategisch, organisatorisch en projectmatig) verliep via zes aspecten, die relevant zijn voor het succes van MVI:

Zes aspecten die relevant zijn voor het succes van MVI:

1. Beleidsdoelen. Visie, ambitie en doelen op het gebied van duurzaamheid en MVI als richtinggevend kader.
2. Eindverantwoordelijkheid en mandaat. Op directieniveau wordt gerapporteerd. En op organisatieniveau is MVI bij personen onderlegd die mandaat hebben om beslissingen te nemen.
3. Eigenaarschap. De ‘eigenaar’ geeft inhoudelijke sturing, verzorgt de monitoring/ rapportage. En ondersteunt bij aanbestedingen.
4. Processen. Het MVI-beleid en de doelen zijn vertaald naar goed uitvoerbare werkprocessen.
5. Monitoring en borging. De wijze van rapporteren (hoe en wat) is belegd en ingericht.
6. Communicatie. Via een communicatieplan waarin de doelgroep (medewerkers/ inwoners/ondernemers) en de kanalen zijn gekozen. En de uitvoering is belegd.

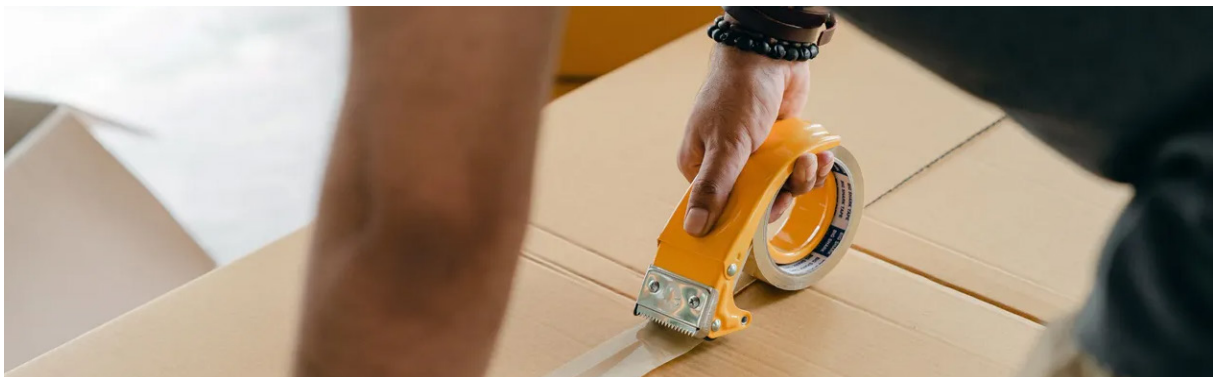
De gemeente heeft de ambitie om activiteiten te organiseren die moeten leiden tot het toepassen van regionale kennis over duurzaamheid. Maar die zijn nog niet van start gegaan. “Dat komt omdat uit het onderzoek bleek dat eerst de basis op orde moet komen, en er een MVI coördinator (een eigenaar) moet zijn. Pas dan kun je dergelijke activiteiten gaan organiseren vanuit een bewuste keuze voor onderwerpen die het meest bijdragen aan de duurzaamheidsdoelen.”



Handreikingen Inkoop door Code Verantwoordelijk Marktgedrag

Het aanbestedingsproces van facilitaire diensten heeft een structurele verbetering nodig, vindt de Code Verantwoordelijk Marktgedrag. Deze stichting stimuleert het gunnen van opdrachten aan de dienstverlener met de beste prijs-kwaliteitverhouding van dienstverlening en werkgeverschap.

Binnen de facilitaire sector ontbreekt het inkopers vaak aan tijd en kennis om een goede prijs-kwaliteit uitvraag te maken. Daarom worden ze ondersteund met tools en compacte handreikingen over het inkoopvak door Erkende Verhuizers, een brancheorganisatie voor de Nederlandse verhuisbranche, en onderdeel van de Code.



De Handreiking Inkoop biedt zowel kennis van de Ausgangssituatie bij de opdrachtgever, als over het vakgebied van de in te kopen dienst. Daarnaast komt kennis over het inkoopvak aan bod. En hoe je inschrijvingen kunt beoordelen. Ook heeft de Code een speciale handreiking opgeleverd over de indexatiemethode en soorten indexen. Deze kennis dient ter voorkoming dat prijs zwaarder meeweegt dan beoogd. Kom meer te weten over [Handreikingen Inkoop - Code Verantwoordelijk Marktgedrag](#).

“Het specificeren van de kwaliteit is vaak lastig: Het is geen product dat je beet kan pakken en waar je in kan knijpen”

Gebrek aan capaciteit en kennis

Anton Vis, Erkende Verhuizers: “Wij richten ons vooral op publieke inkopers en contractmanagers van facilitaire diensten (schoonmaak, beveiliging, catering en verhuisdiensten). Ze doen hard hun best, maar regelmatig ontbreekt het hen aan capaciteit en kennis om kwaliteit in te kopen. Vaak verrichten inkopers meerdere taken uit binnen hun organisatie. En dan komt de focus soms onder druk te staan. Ook inkopers bij andere sectoren lopen hier vaak tegenaan.” Verder is het lastig voor inkopers om kwaliteit van diensten te specificeren, omdat de kwaliteit wordt bepaald tijdens de uitvoering. En die is sterk afhankelijk van de mensen die zo’n dienst leveren. “Het is geen product dat je beet kan pakken en waar je in kan knijpen.”

“Inkopers worden geholpen wanneer contractmanagers actief invloed uitoefenen binnen een organisatie. Inkopen is een coproductie”

“Contractmanagers kunnen inkopers helpen door actief hun rol te pakken. Alle betrokkenen moeten in het inkoopproject worden meegenomen om het juiste resultaat met elkaar te behalen. De invloed die contractmanagers hebben binnen een organisatie, kunnen zij actief inzetten tijdens een inkoopproces,” aldus Vis. “Inkopen is een coproductie. Samen kun je een juiste uitvraag doen. Hiervoor is kennis en inzicht nodig.” Via fysieke en online sessies bevordert de stichting de dialoog tussen publieke opdrachtgevers, inkopers en ondernemers uit de verschillende facilitaire diensten, om kennis te delen. Voor deze bijeenkomsten ontving de Code [subsidie van het programma Beter Aanbesteden](#).

In gesprek

De eerste bijeenkomst start binnenkort, na een geslaagde pilot in Enschede. Vis: “Je kunt documentatie ontwikkelen, websites maken en nieuwsbrieven versturen. Maar uiteindelijk willen mensen over dit onderwerp vaak gewoon in gesprek, om ervaringen te delen en nieuwe kennis op te doen.”



Fotograaf: Rob Gieling

Inkoop en bestuur

Een goede verbinding tussen inkoop en bestuur is één van de belangrijkste speerpunten van een goed inkoopbeleid. Wethouder Frank den Brok en inkoopcoördinator Peter Nederhof van de gemeente Oss zijn het daar beiden over eens. Samen vertellen ze waarom inkoop en bestuur bij hun organisatie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. “Inkoopbeleid betekent keuzes maken. Dat gaat bij onze gemeente altijd in goed overleg.”

Inkoop als afdeling en als instrument

“Bij de gemeente Oss is het belangrijk om twee dingen te onderscheiden: inkoop als afdeling en inkoop als instrument”, vertelt Nederhof. “Hiermee bedoel ik dat inkoop centraal en decentraal georganiseerd is bij de gemeente. Als inkoopcoördinator geef ik advies bij aanbestedingstrajecten en treed ik op als procesbegeleider. Onze centrale inkoopafdeling adviseert op basis van nationaal beleid en criteria vanuit bijvoorbeeld PIANOo. Mijn collega’s en ik zijn verder niet verantwoordelijk voor de inhoud. Het is de rol van de vakafdeling om te besluiten wat zij daarmee gaan doen. Dat is ook meteen de rol die het bestuur op zich kan nemen. Wat willen wij als gemeente bereiken? En welke keuzes maken wij? Dat zijn beleidsmatige en bestuursmatige keuzes. Inkoop is daarmee het instrument waarmee je je doelen bereikt. Als gemeente kun je met je inkoop een stukje van de samenleving en de maatschappij vormen naar wens.”

Den Brok is het hier mee eens. “Het is ook een instrument dat je gebruikt als gemeente. Bijvoorbeeld als je Oss duurzamer wil maken of wil sturen op energietransitie. Het is wel belangrijk dat je dit goed afstemt en de dialoog aangaat met de markt. Daarmee heb je als gemeente een sterke positie.” Sinds een half jaar is Den Brok lid van de Commissie Economie, Klimaat, Energie en Milieu van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG).

Binnen deze commissie heeft hij onder andere de portefeuille inkoop. “Door deze ervaring leer ik veel over inkopen en aanbesteden wat ik in de praktijk toepas. Het is leerzaam.”



Inkoopcoördinator Peter Nederhof en wethouder Frank den Brok

Beleidsmatige en politieke keuzes

Volgens Nederhof is de rol van het bestuur bij het inkoopproces zeer bepalend. “Als inkoopafdeling zijn er dilemma's waar je tegenaan loopt. Denk aan de eisen die wij als gemeente stellen over duurzaamheid. Hoe zwaar moeten wij deze eisen stellen? Welke kansen hebben lokale en regionale ondernemers nog bij inkoopprocessen? Wij doen regelmatig uitvragen die recht doen aan de belangen van de gemeente, maar anderzijds is niet elke ondernemer in staat om mee te gaan met de eisen die de gemeente stelt. Zetten wij scherp in op duurzaamheid waarbij mogelijk veel lokale ondernemers buiten de boot vallen? Of geven we lokale en regionale ondernemers ook de kans om mee te doen? Dit zijn beleidsmatige en politieke keuzes die je als inkoopafdeling met het bestuur bespreekt.”

“Inkoop is het instrument waarmee je je doelen bereikt. Als gemeente kun je met inkoop de samenleving en maatschappij vormen naar wens”

Contact tussen gemeente en ondernemers

Volgens Den Brok zitten het bestuur en de inkoopafdeling van de gemeente Oss regelmatig bij elkaar voor overleg. “Deze overleggen vinden een keer in de drie weken plaats tussen wethouders en de inkoopafdeling. Hier bespreken we de lopende aanbestedingen. Zijn er zaken waar de afdeling tegenaan loopt? Welke aanbestedingen liggen politiek gevoelig?” Den Brok geeft aan dat de gemeente ook regelmatig contact heeft met ondernemers in Oss. “Elk jaar organiseren we bijeenkomsten en overleggen met de ondernemersverenigingen in Oss. Dit is op basis van een convenant tussen hen en onze gemeente. Samen bespreken we belangrijke beleidsontwikkelingen. Een keer in het jaar zetten we inkoop prominent op de agenda. Dan laten wij als gemeente zien hoeveel wij (lokaal) hebben ingekocht en lichten wij dit toe. Ook organiseert de gemeente bijeenkomsten over ‘zaken doen met de gemeente.’” Nederhof: “De eerste keer dat wij dit organiseerden was het vooral eenrichtingsverkeer.

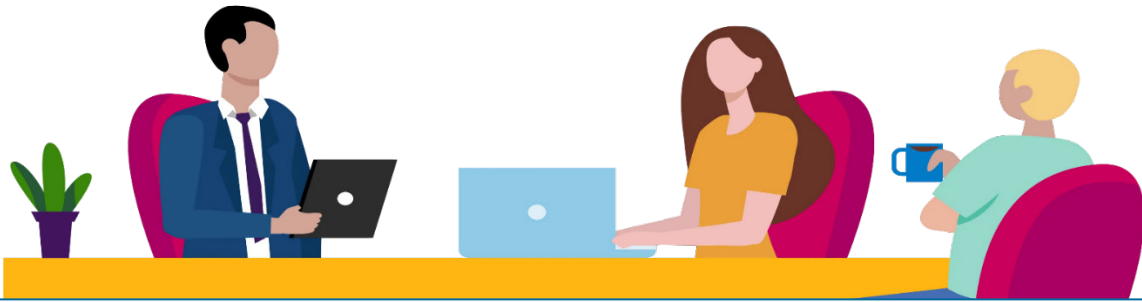
Nu willen wij als gemeente meer aansluiten op de behoeften van de lokale ondernemers. Wat willen ze van ons weten? Waar hebben ze vragen over? We hopen in de toekomst meer de dialoog aan te

kunnen gaan met ondernemers in Oss. Niet alleen als inkoopafdeling, maar als gemeente in z'n geheel."

"We hopen in de toekomst meer de dialoog aan te gaan met ondernemers in Oss. Niet alleen als inkoopafdeling, maar als gemeente in z'n geheel."

Als bestuurder (meer) impact maken met inkoop?

[Luister naar de podcastserie van Beter Aanbesteden](#). Hierin spreekt aanbestedingsexpert Kim Schofaerts met ervaren bestuurders over de impact van inkoop. 4 afleveringen, 4 gasten en 3 casussen.



Tip van regiomanager(s)



*Regiomanager publieke opdrachtgevers Zuid-Nederland Tessa Willigendael-Schrama
Fotograaf: Hans Roggen*

Tessa Willigendael-Schrama: “Aanbesteden is een formeel proces waarin partijen vooral schriftelijk contact hebben. Toch is het voor een geslaagde aanbesteding en een goede samenwerking van belang dat aanbestedende diensten en marktpartijen met elkaar in gesprek gaan. Dit kan bijdragen aan meer begrip, waardering en vertrouwen voor elkaar. Organiseer daarom als aanbestedende dienst eens een kick-off of inlichtingenbijeenkomst aan het begin van je aanbestedingsprocedure. Zowel voor jezelf als voor ondernemers kan het prettig en nuttig zijn om te weten wat de mogelijkheden zijn. Verder kun je tijdens zo’n bijeenkomst de aanbestedingsprocedure toelichten, waarmee je vervolgens de kans op foute en ongeldige inschrijvingen verkleint.”



*Regiomanager Ondernemers Hans Bakker
Fotograaf: Marieke Duijsters*

Hans Bakker vult aan: “Laatst was ik op werkbezoek bij een grondverzetbedrijf dat volop investeert in duurzaamheid en circulariteit. Eén van de gespreksonderwerpen was het elektrificeren van machines, tegenwoordig veelal uitgevraagd in aanbestedingen. Het bedrijf gaat hier graag in mee, maar loopt tegen diverse uitdagingen aan. Zo is de levertijd van elektrische machines lang en is de investering veel hoger dan bij dieselmachines. Ook is het elektrisch opladen een uitdaging bij overbelaste elektriciteits-netwerken. Verstandig is het om als opdrachtgevers en potentiële opdrachtnemers vooraf met elkaar in gesprek te gaan. Dan kun je het hebben over de (on)mogelijkheden. Zo span je het paard niet achter de wagen.”

Heb je vragen over bovenstaande tips? Neem dan contact op met één van de [regiomanagers van Beter Aanbesteden](#).



De ruimte van de percelenregeling

Sommige aanbestedende diensten kiezen ervoor om een bepaald deel van een opdracht onderhands te gunnen aan een contractpartner naar keuze. Hier kunnen verschillende redenen voor zijn. Bijvoorbeeld wanneer je eenvoudig innovatie wil inkopen, of als je als organisatie graag samenwerkt met een bepaalde leverancier met een specifieke expertise. Ook kun je sociale ondernemingen en kleine bedrijven rechtstreeks contracteren, zonder dat er een aanbestedingstraject aan vooraf gaat. De percelenregeling (artikel 2.18 en 2.19 Aanbestedingswet 2012) biedt ruimte voor het contracteren van een partij voor percelen met een beperkte omvang.

Hoe werkt deze regeling?

Via de percelenregeling kun je een deel van een Europees aan te besteden opdracht aan één of meer ondernemingen onderhands gunnen. De waarde van één of meerdere percelen moet bij elkaar opgeteld minder dan € 80.000 bedragen en dit geldt voor diensten en homogene leveringen. Voor werken mag de totale waarde van de percelen bij elkaar opgeteld niet meer dan € 1.000.000 bedragen. Verder mag de totale waarde van deze percelen niet meer dan 20% zijn van de totale waarde van de opdracht. Daarnaast zul je de percelen die vallen onder de percelenregeling gelijktijdig met de andere aanbestede percelen moeten gunnen.



Inkoopbeleid

De percelenregeling vraagt een extra coördinatie vanuit publieke inkopers, omdat er meerdere leveranciers worden gecontracteerd voor de percelen binnen een opdracht.

Uit de praktijk

De gemeente Wageningen heeft bij een opdracht voor postbezorging de ongeadresseerde post (huis-aan-huis, zoals de afvalkalender en verkiezingslijsten) als afzonderlijk perceel vormgegeven. En dit perceel werd één op één gegund aan een sociale onderneming die de post met de fiets bezorgt.

Lees meer toelichting op de pagina over [‘De ruimte van de percelenregeling | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden’](#).



Uit de praktijk

We willen de aanbestedingspraktijk met elkaar verbeteren. Er gaat al veel goed. Zo zien we regelmatig aanbestedingen voorbij komen, waarin overheden op inspirerende wijze een duurzame en innovatieve oplossing uitvragen. Ze dagen de markt op een positieve manier uit. Of geven op een vernieuwende manier vorm aan de dialoog of samenwerking met marktpartijen. We lichten hieronder drie casussen uit die navolging verdienen. Deze organisaties delen hun aanpak en tips.

Leidse Ladder borgt circulariteit in de organisatie



Romy Mathôt

Vanaf 2023 wil Leiden alle gemeentelijke bouwprojecten 100% circulair uitvragen. Voor het meten van de mate van circulariteit in de openbare ruimte, ontwikkelde de organisatie het monitorings-systeem de Leidse Ladder. “Doel van het instrument is om circulariteit in de interne organisatie te borgen”, zegt Romy Mathôt, beleidsadviseur Circulaire Bouw. “De online vragen over een project zijn verdeeld over verschillende secties, zoals de sloop- en startfase, hergebruik van objecten, materiaalgebruik en circulair ontwerp,” zegt Esmé Bosch, beleidsmedewerker Circulaire Bouw. “Het is een laagdrempelige manier om circulariteit uit de vrijblijvendheid te trekken,” aldus Mathôt. Lees meer over de casus van [gemeente Leiden](#).

Bedrijvenregister Steenwijkerland draagt bij aan zichtbaarheid van mkb-ers bij gemeentelijke opdrachtgevers

In Steenwijkerland weten gemeente en marktpartijen elkaar steeds beter te vinden. Dankzij het bedrijvenregister van de ondernemersvereniging komen ondernemers veel beter in beeld bij de gemeente voor onderhandse opdrachten.

“Ondernemers wisten voorheen niet dat er een bepaalde aanbesteding was geweest en liepen zo opdrachten mis. En de gemeente bleek zelf geen goed zicht te hebben op haar aanwezige bedrijven,” zegt Gerdi de Vries, accountmanager bij Businessclub Steenwijkerland. Het bedrijvenregister dat in 2018 door de Businessclub werd opgezet, zorgde voor circa 400 geregistreerde bedrijven. “Ondernemers reageren heel positief. Dit systeem is veel effectiever dan het afbellen van verschillende afdelingen om je diensten kenbaar te maken,” zegt De Vries. Lees meer over de [casus van Steenwijkerland](#).



Gerdi de Vries

Gemeente Het Hogeland publiceert haar aanbestedingskalender

Fusiegemeente Het Hogeland publiceert sinds 2019 een aanbestedingskalender op de gemeentesite. Na de fusie van vijf Groningse gemeenten werd de inkoopafdeling decentraal georganiseerd. Tegelijkertijd werden inkoopopdrachten veel groter en nam daarmee het aantal Europese aanbestedingen toe.



Lianne Jongholt

Een online aanbestedingskalender maakte toekomstige aanbestedingen inzichtelijk, zowel voor de eigen organisatie als voor geïnteresseerde ondernemers. “We inventariseren twee keer per jaar welke inkoopprojecten eraan komen en welke contracten er aflopen en zetten daar een deadline bij. Zo weet iedereen wanneer er weer een nieuwe aanbestedingskalender online wordt gezet en er dus actie van hen nodig is,” aldus Inkoopadviseur Lianne Jongholt (Sociaal Domein). Lees meer over de casus van [gemeente Het Hogeland](#).



Fotograaf: Diederik van der Laan

Minister Adriaansens over aanbesteden: ‘Blijf met elkaar in gesprek!’

Beter Aanbesteden jaagt de dialoog aan die zo hard nodig is en blijft voor een verdere professionalisering van de aanbestedingspraktijk. Zo bleek tijdens het werkbezoek dat minister Micky Adriaansens van Economische Zaken en Klimaat op 31 mei met de partners van Beter Aanbesteden bracht aan Hendrikse Wegenbouw in Soest. In een gesprek aan tafel bespraken zij het belang van samenwerking en de uitdagingen die ze tegenkomen in de praktijk. “Het is belangrijk dat je allebei dezelfde taal spreekt.”

Henk Hendrikse, de directeur van het wegenbouwbedrijf, stond klaar om minister Adriaansens te verwelkomen bij de rode dieselmotor uit 1956, de eerste aankoop van het bedrijf. Vervolgens nam hij de minister mee op een boeiende reis door de geschiedenis van het familiebedrijf, van de dieselmotor naar de nieuwste elektrische bouwwerktuigen. Vervolgens namen zij plaats aan tafel waar ook Geert Moelker (voorzitter stuurgroep Beter Aanbesteden en gespreksleider), Rob Jonkman (voorzitter VNG-Taskforce Inkopen & aanbesteden), Jacco Vonhof (voorzitter MKB Nederland), en Barend Spronk (inkoper gemeente Hilversum, een van de opdrachtgevers van Hendrikse Wegenbouw) aansloten.

Ontwikkelen van de dialoog

Dat het gesprek plaatsvond bij Hendrikse Wegenbouw is geen toeval. De belangrijkste opdrachtgevers voor het bedrijf zijn de gemeenten in de regio, waarvan de gemeente Hilversum een belangrijke is. Tijdens het gesprek putten de tafelgasten dan ook volop uit de praktijk. Moelker opende het gesprek met een korte introductie van het programma Beter Aanbesteden. Hij benadrukte het belang van het verder ontwikkelen van de dialoog tussen aanbestedende diensten en opdrachtnemers.



Barrières en succesfactoren

Tijdens het gesprek benoemden de deelnemers enkele barrières en succesfactoren die zij bij aanbestedingen tegenkomen. Vonhof gaf aan dat veel ondernemers onzeker zijn over in hoeverre zij in gesprek mogen met publieke partijen, terwijl juist de dialoog essentieel is om te verkennen of de vraag die aan de markt gesteld wordt, redelijk is. Jonkman merkte op dat de aanbestedende diensten vaak focussen op rechtmatigheid, terwijl Spronk signaleerde dat de expertise van inkopers bij gemeenten erg uiteenlopend is: “Zelf ben ik techneut en spreek ik de taal van de bouw, maar kleinere gemeenten maken door capaciteitstekort geen onderscheid in domeinen.” Adriaansens suggereerde dat gemeenten elkaar ook kunnen opzoeken om meer samen in te kopen. Spronk vertelde dat dit in de Metropoolregio Amsterdam al gebeurt en geeft het innovatiepartnerschap voor scholen als voorbeeld.

Spronk vervolgde dat het niet altijd makkelijk is om met de interne opdrachtgever te komen tot een uitvraag waarbij kwaliteit en duurzaamheid op de voorgrond staan: “Die heeft niet altijd zin in poespas en duurzaamheid”. De focus ligt soms nog op ‘zo goedkoop mogelijk’. Vonhof en Hendrikse beaamden dat de afgelopen jaren het budget vaak eerst kwam en kwaliteit en duurzaamheid pas daarna. Toch ziet Hendrikse een verandering plaatsvinden: “Uitvragen bevatten steeds vaker naast een financiële ook een inhoudelijke component.” Adriaansens benadrukte het belang van goede uitgewerkte vraag aan de markt: “Door te vragen naar een inhoudelijk plan, wordt het MKB aangezet tot innovatie. Dat helpt ons allemaal.”

De juiste vraag stellen

Spronk gaf aan dat ‘de vraag achter de vraag’ belangrijk is, omdat minder kennis bij opdrachtgevers leidt tot een minder goede vraag aan de markt. Als voorbeeld van een goede dialoog en samenwerking benoemde Hendrikse het werken in een [bouwteam](#). Hierbij werken de opdrachtgever en aannemer al in de plan- en ontwerpfase intensief samen. “Wij helpen de opdrachtgever met het stellen van een goede vraag en zij kunnen beter duidelijk maken wat ze precies willen.”

Vonhof voegde toe dat ‘de juiste vraag stellen’ ook onderdeel is van het programma Beter Aanbesteden en dat hij, zeker bij de grotere gemeenten, veel progressie ziet. Maar dat er ook nog veel stappen te zetten zijn om de mogelijkheden van de markt optimaal te benutten: “Duurzaamheid zou veel prominenter uitgevraagd kunnen worden, zodat het voor ondernemers loont om daarin te investeren. Hierbij moeten dan wel de randvoorwaarden zijn ingevuld, zoals bijvoorbeeld voldoende laadcapaciteit. We zien nog te vaak dat het budget leidend is, waarbij rechtmatigheid boven doelmatigheid gaat.” Jonkman vulde aan dat de bestuurlijke aandacht voor MVOI zeker nog beter kan, en dat de VNG-Taskforce Inkoop & Aanbesteden daaraan werkt. Hendrikse sloot het gesprek af met een oproep: “We moeten het echt samen blijven doen, zodat gemeenten de goede vraag kunnen stellen en de markt goed kan reageren.”

“We moeten het echt samen blijven doen, zodat gemeenten de goede vraag kunnen stellen en de markt goed kan reageren”

De waarde van Beter Aanbesteden

Aan het eind van het werkbezoek benadrukte Adriaansens nogmaals hoe waardevol dit soort gesprekken en programma's als 'Beter Aanbesteden' zijn. “Dit programma heeft veel waarde voor de economie en maakt een enorme impact op de aanbestedingspraktijk. Blijf het doen!”

Boek Publieke Inkoop

Tijdens het werkbezoek ontvingen de minister en partners van het programma Beter Aanbesteden het boek Publieke Inkoop. In dit boek belichten 6 jonge, vooruitstrevende wetenschappers de ontwikkelingen in publieke inkoop vanuit economisch, juridisch, maatschappelijk en politiek perspectief. Met theorie, praktijk en instrumenten. Zij roepen zowel inkopers, bestuurders, beleidsmakers als ondernemers op om als change agent bij te dragen aan de ontwikkeling van publieke inkoop. Door een bijdrage van Beter Aanbesteden is het boek vrij beschikbaar als [open access publicatie](#).



V.l.n.r. Rob Jonkman (Voorzitter VNG-Taskforce Inkoop & aanbesteden), Sander Bastianen (plv.Programmamanager Beter Aanbesteden), Micky Adriaansens (Minister van Economische Zaken en Klimaat), Jacco Vonhof (Voorzitter MKB Nederland).



Foto: Jarno Kraayvanger

De week van... Jacco Dragt

“Een spin in het web.” Zo omschrijft Jacco Dragt, Tendermanager en projectleider Bouwteam bij wegebouwbedrijf Schagen Infra zijn functie. Met Jacco nemen we een kijkje achter de schermen. Hoe ziet zijn werk eruit en welke uitdagingen komt hij tegen?

Het werk van Jacco Dragt van Schagen Infra is afwisselend en uitdagend. “Doordat ik twee functies vervul bij Schagen Infra, is geen week hetzelfde. De ene week zit ik in een afrondende fase van een definitief bouwontwerp, waarbij de week bestaat uit veel overleggen over het afstemmen van een ontwerp met het bouwteam. Dat bestaat uit leden van Schagen en de opdrachtgever. De andere week dien ik met mijn team een offerte in waarbij we op pad gaan, aan het begin van een tender. Hierbij verkennen we de omgeving en spreken betrokkenen over bereikbaarheid, risicobeheersing en omgevingsmanagement. Zo leer je de praktijksituatie en de omgeving kennen. Dit helpt je het project te doorgronden.”



Gezamenlijke inspanning

Vervolgens verwerkt Jacco de opgehaalde informatie met zijn team in een goed, leesbaar document voor de klant. “Je vertaalt de behoeftes van de klant naar een propositie waarbij je let op de technische haalbaarheid van de aanbesteding en meerwaarde voor de klant. Er zit dus ook een stukje inlevingsvermogen in. Het is hard werken, maar het geeft veel voldoening, want je werkt naar een mooi product toe. Het is het resultaat van een gezamenlijke inspanning.”

Vergaarbak van informatie

Door het afwisselende werk en zijn doorzettingsvermogen is Jacco niet vies van een beetje overwerken. “Dit speelt vooral in weken waarin we een tender afronden of er een indienen. Vaak werk ik dan tot laat in de avond door, want dan kom ik tot goede inzichten. Daarnaast wil ik het werk graag meteen afmaken. Het is geen standaard 9-tot-5-baan. Als tendermanager en projectleider ben ik echt een spin in het web. Ik ben niet alleen een centraal aanspreekpunt, maar ik spreek ook veel verschillende betrokkenen, zowel intern als extern. Externen zijn stakeholders van een project. Zo haal ik voor een aanbesteding input op bij omgevingsmanagers en uitvoeringsdeskundigen die advies geven over het aanleggen van nieuwe wegen. Ik ben, als het ware, een vergaarbak van informatie. Door hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden en het project te doorgronden lever ik een gedegen plan van aanpak.”

Stressbestendigheid en affiniteit met techniek

Volgens Jacco betekent een spin in het web zijn dat je niet alleen een teamspeler, maar ook communicatief sterk en analytisch bent. Verder is stressbestendigheid een vereiste. Het zijn eigenschappen die een tendermanager moet hebben. “Deze functie vervul ik inmiddels zeven jaar bij Schagen Infra. Stressbestendig zijn is echt cruciaal. Je hebt te maken met strakke deadlines en daarnaast bepaal je niet altijd je eigen agenda. Als de tenders op de mat vallen, moet je namelijk aan de slag. Je bent afhankelijk van wat er binnenkomt.” Volgens Jacco is affiniteit met techniek in zijn functie ook onmisbaar. “De plannen die wij als team opstellen, moeten technisch haalbaar zijn. Als tendermanager betekent dit dat je inhoudelijke kennis nodig hebt. Bovendien moet je snel kunnen schakelen tussen gesprekken op directieniveau en op technisch niveau.”



Behalve tendermanager is Jacco ook projectleider Bouwteam bij Schagen Infra. “Als projectleider geef ik leiding aan de Bouwteamcontracten binnen Schagen Infra. De eerder genoemde vaardigheden die je nodig hebt als tendermanager, heb je ook als projectleider nodig. Je bent een teamspeler, maar daarnaast is het ook belangrijk dat je goed samenwerkt, keuzes maakt die het beste voor het project zijn en het ontwerp afstemt met de opdrachtgever. Samen kom je verder.”

Colofon

#BeterAanbesteden Magazine

Publicatiedatum

27 juni 2023

Vormgeving en eindredactie

Future Communication

Inhoud en communicatie

Team Beter Aanbesteden

Met dank aan alle geïnterviewden.

Email

info@pianoo.nl