

# #BeterAanbesteden Magazine



**Editie 4, december 2023**

# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Aanbesteden is een kwestie van samenwerken en kennis en kunde delen       | 3  |
| Waterschap Hunze en Aa's verlaagt drempels voor kleine schildersbedrijven | 5  |
| Inkoop ontmoet verkoop  | 9  |
| Een goede dialoog: tafelgesprekken voor begrip en inzicht                 | 12 |
| Gemeente Barneveld verdient de MVOI-pluim                                 | 15 |
| Handvatten voor een succesvolle aanbesteding van koffie                   | 19 |
| Belastingdienst koopt kantoor- meubilair circulair en sociaal in          | 23 |
| Inkoop en bestuur   | 26 |
| Tip van regiomanager(s)   | 30 |
| Uitvoeringsvoorwaarden  | 32 |
| Beter Aanbesteden in de praktijk  | 34 |
| De week van... Miranda Grijsen  | 37 |
| Colofon   | 40 |



# Aanbesteden is een kwestie van samenwerken en kennis en kunde delen

Ook deze 4<sup>e</sup> editie van het Beter Aanbesteden Magazine is weer gevuld met artikelen over onder meer de samenwerking tussen de markt en aanbestedende diensten, over aanbestedingsprocedures en het inkoopproces op zich. En waar het natuurlijk vooral om draait, zijn de mensen die erbij betrokken zijn. We hebben daarom voor dit magazine inkopers, bestuurders en marktpartijen op verschillende manieren bij elkaar gebracht. Dat heeft geleid tot interessante inzichten en vernieuwende ideeën die we graag met je delen.

Voordat je de artikelen gaat lezen, stel ik me eerst graag aan je voor. Mijn naam is Alex Buursema en ik ben in september 2023 gestart als programmamanager Beter Aanbesteden. Sinds mijn aantreden ben ik positief verrast over de vele initiatieven, producten en kennis die het programma in zich heeft. Eén van die initiatieven is de subsidieregeling waarmee ondernemers en aanbestedende diensten worden gestimuleerd om bij te dragen aan de verdere professionalisering van het aanbesteden in Nederland. Zo lees je hoe [gemeente Barneveld](#) met behulp van subsidie samen met PPRC een methodiek ontwikkelde waarmee je duurzaamheidsinspanningen kunt meten in aanbestedingen. Deze methodiek komt voor alle aanbestedende diensten beschikbaar.

Mooi om te lezen vind ik ook voorbeelden van goede communicatie tussen markt en inkopers, en daardoor meer begrip en inzicht in elkaars belevingswereld. Dat komt terug in het artikel '[Inkoop ontmoet verkoop](#)', in de voorbeelden van het [waterschap Hunze en Aa's](#) en in de [rondetafelgesprekken van de ABU](#). Je kunt niet anders dan concluderen dat openheid en vertrouwen de sleutelwoorden zijn. Ga met elkaar in gesprek, durf te vragen en check of je elkaar goed hebt begrepen. Maak de mogelijkheden voor een inschrijving zo eenvoudig mogelijk en zorg dat lokale ondernemers op de hoogte zijn van de intenties van jou als aanbestedende dienst.

Zo richting het einde van het 3<sup>e</sup> jaar van het Programma Beter Aanbesteden kunnen we melden dat er nog een 4<sup>e</sup> jaar volgt. We zijn al weer druk met de voorbereidingen van verschillende evenementen. En er volgen nog een 5<sup>e</sup> en 6<sup>e</sup> editie van dit magazine.

Mocht je vragen hebben of een idee hoe we Beter Aanbesteden nog beter kunnen maken? Neem dan zeker contact met me op via LinkedIn.

Graag tot ziens op een van onze volgende bijeenkomsten. Volg ons op [LinkedIn](#) zodat je op de hoogte blijft van onze activiteiten.

Voor nu wens ik je namens het hele team alvast goede feestdagen en een succesvol 2024 toe.

Alex Buursema  
Programmamanager Beter Aanbesteden



Ministerie van Economische Zaken  
en Klimaat



V N O  
N C W





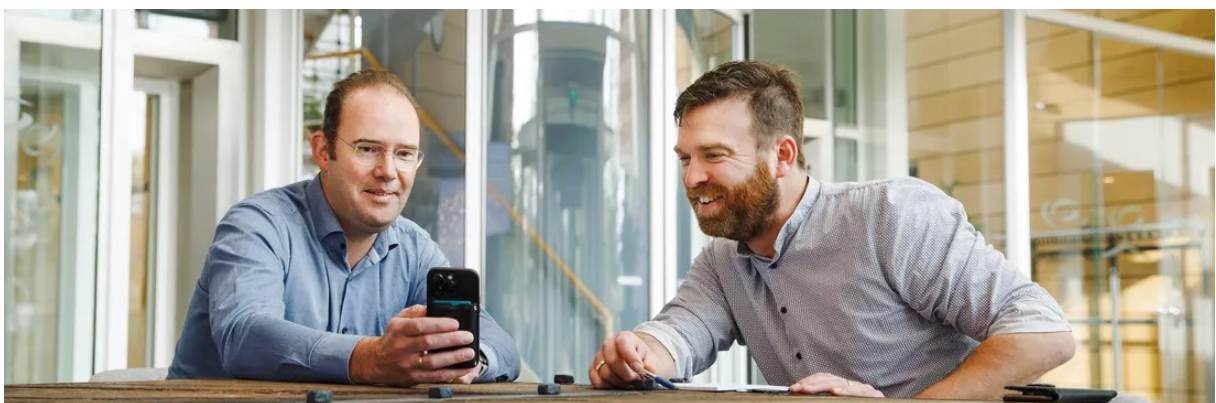


Fotograaf: Marieke Kijk in de Vegte

# Waterschap Hunze en Aa's verlaagt drempels voor kleine schildersbedrijven

**Bij een recente openbare aanbesteding van schilderwerk wist Waterschap Hunze en Aa's kleinere schildersbedrijven te motiveren om zich in te schrijven. Van de 3 winnaars komen er 2 uit de regio. Helder communiceren en het toegankelijk maken voor mkb-bedrijven om in te schrijven doet wonderen, zo blijkt.**

Het is een vraag waar veel aanbestedende diensten mee worstelen: mkb-bedrijven kunnen écht iets toevoegen, maar hoe krijg je ze aan boord bij een openbare aanbesteding? Het aanbestedingsproces is vaak ingewikkeld en tijdrovend. De eisen op het gebied van certificatie zijn bijvoorbeeld vaak onoverkomelijk vanwege de administratieve last die daarbij hoort.



*Denis Reisiger, directeur Reisiger Glas, en Mark Reichenfeld, strategisch inkoper bij Waterschap Hunze en Aa's*

Voor veel mkb-bedrijven geldt bovendien dat ze onvoldoende bekend zijn met de aanbestedingswetgeving en met tenderplatforms als bijvoorbeeld Tendered of Merzell. Onbekend

maakt onbemind. De inkopers van het Waterschap Hunze en Aa's (Noordoost-Groningen en Noordoost-Drenthe) hebben het inkopen van schilderdiensten met succes anders aangepakt. Strategisch inkoper Mark Reichenfeld: "Wij hadden met onze nieuwe manier van uitvragen de keuze uit maar liefst 9 inschrijvers."

## Behoeftte aan korte lijntjes

Om de honderden gebouwen en gemalen van het waterschap in de best mogelijke staat te houden, is goed schilderwerk van groot belang. Middelgrote en kleine bedrijven die prima prestaties leveren zijn via één telefoontje bereikbaar en het waterschap kan dan ook snel met hun schakelen. Aan die korte lijntjes is veel behoefte, vertelt Mark. "Dat kwam ook aan bod toen we het schilderwerk opnieuw moesten aanbesteden. Het is zo nu en dan toch wel handig als je gewoon de telefoon kunt pakken en uitlegt wat er geschilderd moet worden en wanneer. Én om vervolgens samen ter plaatse het gewenste schilderwerk te inventariseren, afspraken te maken en zo snel mogelijk te starten. Kort gezegd is dat waar wij behoefte aan hebben. En dan is het jammer als kleinere bedrijven zich niet inschrijven op een opdracht, omdat ze niet weten dat deze in de markt komt of omdat ze het aanbestedingsproces te ingewikkeld vinden. Met deze gedachte in het achterhoofd, hebben wij deze aanpak voor de aanbesteding bedacht."

## Ondanks staat van dienst niet geselecteerd

Schildersbedrijf Reisiger Glas en Schilderwerken is 1 van de 3 partijen die als winnaar uit de bus kwam. Het bedrijf is gevestigd in Veendam, centraal in het verzorgingsgebied van het waterschap. Directeur Denis Reisiger is blij met de gekozen mkb-vriendelijke aanpak. Een aantal jaar geleden viste hij bij de eerste aanbesteding van het waterschap tot zijn verbazing achter het net. Reisiger: "Wij voerden jarenlang naar tevredenheid werkzaamheden uit voor het waterschap, totdat die eerste aanbesteding kwam. Ik had daar geen enkele ervaring mee, maar dacht: wie kan mijn bedrijf nou beter verkopen dan ik?" Zijn bedrijf werd, ondanks zijn schrijfwerk, niet geselecteerd. Reisiger deelt: "Best bijzonder vond ik dat. Ik vroeg om opheldering via een gesprek." Er werd hem toen verteld dat inschrijven voor een openbare aanbesteding om een andere manier van beantwoording van de klantvraag vraagt. Mark vult aan: "Daarom hebben we voor deze aanbesteding alle geïnteresseerde bedrijven vanaf het begin meegenomen in het proces."

**“Het is in het belang van de aanbestedende dienst dat zij het werk niet gunnen aan de beste schrijver, maar aan de beste schilder!”**

## Wél kwaliteit, géén certificaat

Maar hoe betrek je de kleinere mkb-schildersbedrijven in het complexe proces van aanbesteden? Reichenfeld: "Allereerst is de uitvraag zo simpel mogelijk gemaakt. Voor dit werk hebben we géén uitgebreide digitale dashboards nodig, dus daar vragen we ook niet om. Alle inschrijvers moeten beschikken over vakbekwaamheids- en veiligheidscertificaten (VCA), maar we eisen bijvoorbeeld geen ISO 9000 en ISO 14001 certificaat. Voor dit soort certificeringen hebben kleinere opdrachtgevers vaak niet de administratieve mankracht. Maar dat wil niet zeggen dat hun kwaliteits- en milieuzorg niet op orde is. Natuurlijk hebben we wel degelijk gevraagd hoe inschrijvers omgaan met kwaliteit en milieu en hoe dat aantoonbaar wordt gemaakt." Reisiger onderschrijft dat: "Ik vond dit het mooiste gedeelte van de aanbesteding, want er word je expliciet gevraagd wie je bent, hoe je werkt, waarom

je dat op die manier doet en wat het effect is. Dit is eigenlijk niet anders dan hoe we het doen voor opdrachtgevers die geen aanbestedingsplicht hebben.”



## Communicatie over aanbestedingskalender

Veel kleinere bedrijven zijn niet goed bekend met aanbestedingsplatforms TenderNed of Mercell, waardoor zij al snel een interessante opdracht missen. Waterschap Hunze en Aa's maakte hun aanbesteding daarom actief bekend in de lokale ondernemersgemeenschap. Reichenfeld: “We vroegen bijvoorbeeld via LinkedIn aandacht voor de tender, met de oproep het door te vertellen aan mogelijk geïnteresseerde collega-ondernemers. Dat leverde het gewenste resultaat op. Daarom hebben we besloten onze tenders voortaan ruim van te voren bekend te maken op onze eigen website en kanalen.”

## Informatiebijeenkomst

Voor alle geïnteresseerde bedrijven organiseerde het waterschap vervolgens een informatiebijeenkomst, waarop de tender, de gunningscriteria én de manier waarop je inschrijft nader werden toegelicht. “Hierdoor wisten de bedrijven waar we naar op zoek waren en hoe je heldere, feitelijke antwoorden formuleert,” vertelt Reichenfeld.

## Vakjargon en juridische taal

“De inspanningen van het waterschap om een inschrijving eenvoudiger te maken, worden gewaardeerd,” zegt Reisiger. Toch heeft hij nog een belangrijke tip voor aanbestedende diensten: maak aanbestedingsdocumenten toegankelijker door bijvoorbeeld minder vakjargon te gebruiken. “Als ik je met allerlei vaktermen uit de schilderswereld om de oren sla, dan kijk je me ook met grote ogen aan,” aldus Reisiger.

## Niet de beste schrijver, maar de beste schilder

Reichenfeld is het met Reisiger eens: “Overheden zouden altijd moeten kijken naar de toegankelijkheid van teksten en de logica van procedures. Ook al denken we daar wel over na, we zijn en blijven als overheden natuurlijk een beetje risicomijdend. Daarnaast zijn alle handelingen rondom openbare aanbestedingen stevig gereguleerd in wet- en regelgeving. Reichenfeld geeft daarom als tip aan het mkb: “Huur eventueel een adviseur in om je te helpen bij de inschrijving. Een uitglijder is zo gemaakt en het is zonde als je daardoor een mooie kans misloopt.” Reisiger voegt daar een kritische kanttekening aan toe, die Mark onmiddellijk onderschrijft: “Tegelijkertijd is en blijft het in het belang van de aanbestedende dienst dat zij het werk niet gunnen aan de beste schrijver, maar aan de beste schilder!”

## Zo maak je openbare aanbestedingen aantrekkelijker voor kleinere mkb'ers:

- Zorg dat kleinere ondernemingen tijdig wéten welke aanbestedingen op de planning staan door een aanbestedingskalender te publiceren op de website.
- Maak persoonlijk contact, licht bijvoorbeeld je uitvraag en gunningscriteria toe op een informatiebijeenkomst.
- Gebruik geen complexe gunnings- en selectiecriteria als deze niet strikt noodzakelijk zijn.
- Let op je taal! Schrijf eenvoudig als het eenvoudig kan en gebruik minder vakjargon.

Meer informatie over het betrekken van het mkb-bedrijven bij aanbestedingen vind je op de [website van PIANOo](#).



## Samenwerken



Fotograaf: Herman Zonderland

# Inkoop ontmoet verkoop

Voor een goede samenwerking tussen inkopers en verkopers, is openheid en vertrouwen nodig. Inzicht in elkaars positie en belangen draagt bij aan betere aanbestedingen. Chris Borst, inkoopadviseur bij Hoogheemraadschap van Delfland en Frans Paardekooper, directeur Werving bij Vermeulen Groep, zijn het daar beiden mee eens en delen hun aanbestedingservaringen. Waar kunnen ze elkaar vinden? En waar kan het beter?



“De aanbestedingen waar ik het meest tevreden over ben, zijn vaak aanbestedingen die niet volgens plan verlopen”, vertelt Frans. “Een tijdje geleden schreven we ons in voor een complexe aanbesteding van Rijkswaterstaat. Deze inschrijving was een soort zelfreflectie, want we moesten onszelf presenteren op 3 A4’tjes. In eerste instantie vonden wij dit apart. Maar wat bleek: het was een gecompliceerd project en het contract moest nog geschreven worden. Daarom zocht Rijkswaterstaat een partij die kritisch naar zichzelf kon kijken. Vermeulen Groep won de aanbesteding niet, maar het proces was wel ontzettend leerzaam en leuk.

Rijkswaterstaat stelde zich kwetsbaar op door te zeggen: ‘Het is een complexe uitvraag, wij kunnen dit niet alleen en daarom nemen we de marktpartijen mee in dit proces’. Die volledige openheid vond ik heel bijzonder.”

Chris: “Herkenbaar. In aanbestedingen waar ruimte is voor het gesprek (zoals individuele inlichtingen) merk je dat marktpartijen het fijn vinden als zij open kunnen praten over de inschrijving. Ik was onderdeel van het team van een opdrachtgever die individuele inlichtingen in het aanbestedingsproces had opgenomen. Hier zat de projectleider niet in het beoordelingsteam. Daardoor werd de ruimte gecreëerd voor de marktpartijen, want zo konden we openlijk met elkaar praten. De inschrijvende marktpartijen stelden hem vragen en hij beantwoordde ze vervolgens openlijk. Hiervoor moest er wel tijd vanuit beide partijen worden geïnvesteerd en de procedure duurde langer, maar de kwaliteit van de inschrijving werd daardoor veel beter. Marktpartijen zagen dat wij tijd investeerden in het proces en dat werd gewaardeerd.”

## “Inkopen/aanbesteden is een middel en geen doel op zich.”

“Ja, precies”, reageert Frans. “Je hoort vrij met elkaar te kunnen praten, maar wanneer er bij sommige dialogen een jurist aanwezig is, kan dat wat spanning opleveren, wat kun je wel en niet vragen. Als marktpartij wil je in principe duidelijkheid krijgen: ‘Wat is het probleem en waar kunnen wij bij helpen?’ Zolang je duidelijk en transparant te werk gaat, hoeft een dialoog niet spannend te zijn.”



“Inderdaad, inkopen/aanbesteden is een middel en geen doel op zich”, vertelt Chris. “Elkaar niet begrijpen in een aanbesteding is voor mij als inkoper vaak een ergernis. Bijvoorbeeld als je langs elkaar heen praat of als je in een e-mail een duidelijk antwoord geeft op een vraag en de andere partij je alsnog niet begrijpt. Soms blijkt er een ruis op de lijn te zitten, want als ik de klant vervolgens in persoon of telefonisch spreek, begrijpt hij of zij mijn antwoord wel.”

Frans: “Daar ben ik het zeker mee eens. Ik erger me aan slechte of onvolledige uitvragen van inkopers. Denk ook aan lange vragenlijsten bij de NVI. Zo had ik laatst een nota die bestond uit 342 vragen voor de eerste inlichtingenronde. Dan weet je genoeg: de uitvraag is niet duidelijk voor marktpartijen. Om problemen te voorkomen is het dan vaak beter om als inkoper het besluit te nemen om te stoppen en niet te reageren op de uitvraag.”

“Ik denk dat dit een goede les is voor ons als inkoper,” reageert Chris. “Stel checkvragen aan marktpartijen, zoals: ‘Begrijpen we elkaar nu echt?’ Veronderstel niet meteen dat marktpartijen de uitvraag begrijpen. Bel bijvoorbeeld ook een aantal marktpartijen die zich niet hebben inschreven voor een belangrijke aanbesteding en vraag waarom zij dit niet hebben gedaan.

Dit deed ik laatst bij een aanbesteding en daar kwam veel waardevolle feedback uit. Geef als aanbesteder in de uitvraag ook duidelijk aan wat je behoeften zijn. Én gebruik minder papier: heb je werkelijk 30 pagina’s nodig om de aanbesteding toe te lichten, of kan het ook met 2 A4’tjes?”

## “Met goede, duidelijke communicatie kom je ver.”

Frans: “Onze belangrijkste les als marktpartij is: ‘weet wanneer je de stekker eruit moet trekken’. Als we geen goed antwoord krijgen van een inkoper, als het proces niet goed verloopt of als we onze inschrijving niet goed op papier krijgen, zeg ik tegenwoordig tegen collega’s: ‘Deze uitvraag past niet bij ons, stop er maar mee.’ Dit is naar mijn mening beter dan aanbesteden en het vervolgens aankijken. Dat zorgt over het algemeen alleen maar voor stress en problemen.”

Chris: “Het liefste wil je met marktpartijen 1-op-1 in gesprek gaan om te kijken wat er speelt. Met goede, duidelijke communicatie kom je ver. Aanbesteden is en blijft mensenwerk.”

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

### Tips van Chris en Frans voor inkopers en marktpartijen:

- Zoek elkaar op en ga met elkaar in gesprek, maar maak het niet moeilijker dan het is: inkopen/aanbesteden is een middel en geen doel op zich.
- Stel de checkvraag: ‘Begrijpen we elkaar nu echt?’
- Durf door te vragen als je elkaar niet begrijpt, bijvoorbeeld bij de uitvraag.
- Wees als inkoper duidelijk in je uitvraag en gebruik minder papier: heb je werkelijk 30 pagina’s nodig? Of kan dit bijvoorbeeld ook in 2 A4’tjes?
- Als marktpartij moet je tijdens de aanbestedingsfase op tijd stoppen als je twijfelt over je inschrijving of als je weet dat je geen goede aanbidding kunt doen.
- Zeg als marktpartij niet op alles ‘ja’, want er is altijd ruimte voor overleg.
- Durf vertrouwen te hebben in elkaar. De ene inschrijver of inkoper is de ander niet.
- Maak de uitvraag niet complexer dan noodzakelijk.
- Durf af te wijken van de standaard procedures, soms is dat nodig om te innoveren.





# Een goede dialoog: tafelgesprekken voor begrip en inzicht

Met een goed doordachte en zorgvuldige aanbesteding zorg je voor de optimale invulling van de vraag naar flexibel personeel. Maar hoe krijg je dat voor elkaar? Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) organiseerde samen met het programma Beter Aanbesteden rondetafelgesprekken voor aanbestedende diensten én uitzendorganisaties om het hierover te hebben.

“In totaal organiseerden we 2 middagsessies in Zutphen en Loosdrecht waarbij aanbestedende diensten in gesprek gingen met marktpartijen (uitzendorganisaties)”, vertelt Yoka Eeltink, beleidsadviseur bij ABU. “We hadden steeds 3 verschillende discussietafels met elk een eigen thema: gunning, nota van inlichtingen en het proces van aanbesteden. Aan de hand van diverse stellingen ging men met elkaar in gesprek.”

**“Aan de hand van prikkelende stellingen over aanbesteden, hadden aanbestedende diensten en marktpartijen 45 minuten de tijd om met elkaar te sparren”**

## Begrip en inzicht

Volgens Margot Boehmer, manager Juridische Zaken bij uitzendorganisatie Actief Werkt!, zorgden de rondetafelgesprekken voor begrip en inzicht in elkaars belevingswereld door goed naar elkaar te luisteren. “Zo werd aan één van de tafels het thema ‘nota van inlichtingen’ besproken. Een



aanbestedende dienst vertelde aan deze tafel dat zij voor één aanbesteding soms wel 300 vragen ontvangen,” zegt Boehmer. Om in het vervolg het aantal vragen te verminderen, adviseerde Boehmer om een marktconsultatie te organiseren, zodat vraag en aanbod beter gematcht worden. “Waarom? Zo weet je wat er speelt in de markt en tevens kun je zo wellicht voorkomen dat je veel vragen krijgt. Een marktconsultatie vooraf kan het aantal vragen verminderen tijdens een nota van inlichtingen.”

### **Tips van Eeltink en Boehmer voor het organiseren van een rondetafelgesprek over aanbesteden:**

- Houd de groepen klein: zo komen de gesprekken aan tafel makkelijk op gang.
- Kies voor de sessie een locatie/stad waar het thema leeft. Denk aan gemeenten waar veel aanbestedingen voor flexibele arbeidskrachten op de planning staan.
- Boek een plek met meerdere ruimtes, zodat de verschillende gesprekken zonder geluidshinder kunnen plaatsvinden.
- Plan je sessie op een goed moment in: zorg dat het niet samenvalt met (of vlak voor/na) een feestdag of een groot nationaal evenement.
- Zorg ervoor dat je uiteenlopende aanbestedende diensten en marktpartijen aan tafel hebt, qua organisatiegrootte en kennisniveau.
- Plan aan het eind van de sessie een moment om de thema's/uitkomsten plenair te bespreken.
- Bespreek welke wet- en regelgeving relevant is bij aanbestedingen van inhuur.

### **3 tafels en 3 thema's**

“Elke tafelsessie werd door een ABU-lid begeleid. Aan de hand van prikkelende stellingen over aanbesteden, hadden aanbestedende diensten en marktpartijen 45 minuten de tijd om met elkaar te sparren.” Volgens Eeltink bestonden de deelnemende marktpartijen niet alleen uit ABU-leden, maar ook uit bidwriters en juristen. “Aan elke tafel hadden we een jurist en een bidwriter geplaatst voor het inbrengen van kennis over de wettelijke en juridische kaders. Én aan de juridische thematafel ‘nota van inlichtingen’ hadden we bewust 2 juristen geplaatst.”

## **“De verschillende aanbesteders, de aanwezige kennis en de objectieve spreker zorgden voor succesvolle tafelsessies”**

Eeltink gaf aan dat ze de sessies bewust in regio's hadden georganiseerd waar onlangs een aantal aanbestedingen op het gebied van flexibele arbeid hadden plaatsgevonden of binnenkort opgestart moesten worden. “Bij beide sessies waren lokale partijen en gemeenten aanwezig: van grote marktpartijen met eigen inkoopafdelingen tot kleine partijen.” Aanbestedende diensten lijken het soms spannend te vinden om in gesprek te gaan met marktpartijen. “Maar ze hadden veel steun aan elkaar doordat ze op een informele manier met elkaar in gesprek gingen. Zo werd het geen 1-op-1 gesprek met een marktpartij,” aldus Eeltink. “De rondetafelsessies waren in onze ogen een groot succes.”

## **Tips van Yoka en Margot over het formuleren van stellingen (voor een rondetafelgesprek):**

- Geef elke thematafel een aantal stellingen. Gebruik prikkelende stellingen die ruimte bieden voor discussie.
- Laat een procesbegeleider of dagvoorzitter de sessie begeleiden en de stellingen voorafgaand aan de tafelgesprekken toelichten.



# Gemeente Barneveld verdient de MVOI-pluim

Overheden staan flink op de pedalen om steeds duurzamer in te kopen. Maar hoe snel gaat dit proces nu eigenlijk? Hebben we er écht iets voor over om te verduurzamen en wat zie je daarvan terug in aanbestedingen? De gemeente Barneveld is de eerste aanbestedende dienst die gebruik maakt van de methodiek van emeritus prof. dr. Jan Telgen en Willemien Hoogenraad MSc om duurzaam inkopen nauwgezet in kaart te brengen. De gemeente ontving daarvoor een [subsidie van het programma Beter Aanbesteden](#). De impactmeting van de gemeente won de Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) Pluim 2023 van PIANOo.

Duurzaamheid is als gunningscriterium niet meer weg te denken uit de aanbestedingspraktijk. De precieze impact is sinds kort te meten met een methode van emeritus prof. dr. Jan Telgen en Willemien Hoogenraad MSc, beiden verbonden aan het Public Procurement Research Center (PPRC). Met deze aanpak zijn 58 Barneveldse aanbestedingen geanalyseerd uit de periode 2018 tot en met 2022. Daarmee is zichtbaar gemaakt wat deze gemeente betaalde voor extra duurzame prestaties door leveranciers. Het meetinstrument is nadrukkelijk ontwikkeld voor aanbestedende diensten en is kosteloos beschikbaar, inclusief werkinstructie.

**“Deze methodiek maakt de stijgende lijn in het uitvragen van duurzaamheidscriteria én de bereidheid daarvoor te betalen zichtbaar”**

### **Van abstractie naar inzicht**

Telgen legt uit: “In aanbestedingen kunnen leveranciers gewoonlijk punten verdienen of fictieve kortingen krijgen voor een aantal gunningscriteria: zoveel punten voor het plan van aanpak, zoveel

voor bijvoorbeeld CO<sub>2</sub>-reductie en zoveel voor prijs. Wij hebben nu meetbaar gemaakt in welke mate de gemeente duurzaamheid daadwerkelijk als voorwaarde stelt. Met andere woorden: hoeveel geld wil de gemeente investeren in duurzaamheid? Daarmee vertalen we per aanbesteding de redelijk abstracte puntentellingen en kortingen naar inzicht. Op die manier zie je bijvoorbeeld of aanbestedende diensten bereid zijn om een ton extra te betalen voor het verschil tussen géén CO<sub>2</sub>-reductie en een 100% reductie. Je kunt de punten voor alle aanbestedingen ook optellen, zodat je een compleet overzicht krijgt.”

## Verder kijken dan beschermde vleermuis

Het meetinstrument biedt een uitgelezen mogelijkheid om concrete waarden te koppelen aan duurzame ambities. Ook Kees Schipstra, hoofd Inkoop van de gemeenten Ede en Barneveld, ziet dat: “In Barneveld stond het thema al vroeg op de kaart en duurzame gunningscriteria worden al geruime tijd opgenomen in aanbestedingen,” zegt hij. “Dat begon met name met Social Return on Investment (SROI). Later kwamen daar andere onderwerpen bij zoals biodiversiteit, CO<sub>2</sub>-reductie en het hergebruik van materialen.” Inmiddels is duurzaamheid verankerd in het hele aanbestedingsproces. Schipstra: “In de afgelopen 10 jaar is Barneveld stevig gegroeid, van een kleine 50 duizend inwoners naar zo'n 60 duizend inwoners.



We verwachten dat die groei doorzet. We hebben dan ook veel aanbestedingen in de bouw en infrastructuur. Per aanbesteding kijken we nauwgezet naar wat we aan duurzaamheid kunnen doen. Als de hoofdplicht van een aanbesteding het bouwen van een energie-neutrale woonwijk omvat, dan is het uitgangspunt voor iedereen duidelijk. Maar dat is natuurlijk lang niet altijd het geval. We zorgen ervoor dat er ook dán altijd iemand met verstand van zaken in het team zit die de aandacht vestigt op duurzaamheid en die verder kijkt dan alleen de wettelijk verplichtingen.”



## **Boter bij de vis**

Nu de waarde van de duurzame aspecten van alle aanbestedingen over een periode van 4 jaar in kaart is gebracht, wordt zichtbaar dat de gemeente niet alleen duurzame intenties heeft, maar ook meer en meer boter bij de vis doet. Schipstra: “Het is heel interessant om te zien dat er een zichtbaar stijgende lijn zit in het uitvragen van duurzaamheidscriteria én in de bereidheid om daarvoor te betalen. We weten nu beter wat we hebben uitgevraagd en hoe dat heeft uitgepakt. Ons onderzoek heeft een heel mooi, compact overzicht opgeleverd, waaruit je kunt afleiden wat de invloed is van de inzet op duurzaamheid als gunningscriterium.” Schipstra ziet verschillende voordelen. Zo kunnen directies en bestuurders aan de gemeenteraad en inwoners concreet laten zien hoeveel belang de gemeente hecht aan duurzaamheid. Aanbestedende diensten kunnen uit deze overzichten ook afleiden hoe je impact maakt met duurzame gunningscriteria. Ondernemers kunnen bovendien aantonen dat duurzaamheid gaat om het leveren van concrete toegevoegde waarde.”

**“Met deze methodiek geef je aan dat je minder hebt geïnvesteerd in duurzame maatregelen dan je bereid was – en dat er nog een wereld te winnen is op dit gebied”**

## **Ruimte om de markt uit te dagen**

Telgen wijst nog op een ander inzicht uit het onderzoek: “Wat ook goed zichtbaar wordt, is het verschil tussen wat je bereid bent te betalen en datgene wat je feitelijk extra uitgeeft aan duurzaamheid. Met onze methodiek kun je een signaal geven naar de markt dat je minder hebt geïnvesteerd in duurzame maatregelen dan dat je bereid was om te doen en dat er nog een wereld te winnen is op dit gebied. Er is ruimte om de markt uit te dagen om met betere oplossingen te komen, want dat krijg je pas voor elkaar als je dat extra gaat belonen.” Schipstra vult aan: “Dat komt inderdaad heel mooi uit het onderzoek. Je geeft zo een duidelijk antwoord op de vraag: wat doen we écht op het gebied van duurzaamheid? Bij ons blijkt ook dat we best een aanzienlijk bedrag uitgeven aan duurzame maatregelen en dat de tijd dat de laagste prijs een grote rol speelde zoals 20 jaar geleden, echt voorbij is.”

## **Ook impact in kaart van innovatie of social return**

Het meetinstrument is ontwikkeld in het kader van het programma Beter Aanbesteden en is dan ook expliciet bedoeld voor gemeenten en publieke dienstverleners. Telgen: “Met Barneveld hebben we ons met name gericht op duurzaamheid, maar je kunt de methode net zo goed inzetten om de impact van innovatie te meten.”

Die bredere toepasbaarheid heeft de belangstelling van Schipstra: “Een thema als innovatie zie je steeds vaker in aanbestedingen. Dan wil je graag ook weten hoe vaak hier aandacht voor is en hoe deze maatregelen worden gewaardeerd. Het is heel prettig dat de methode hiervoor geschikt is.”

## Werkinstructie meetbare duurzaamheidsinspanningen

De door de PPRC ontwikkelde methodiek, om duurzaamheidsinspanningen bij aanbestedingen te kunnen meten, is uitgewerkt in een werkinstructie voor gemeenten en andere overheden. De instructie geeft weer hoe je duurzaamheidsinspanningen berekent bij 2 verschillende gunningsmethoden: Gunnen op Waarde en de Gewogen Factor Score. Er kunnen 3 manieren toegepast worden om bij ieder van deze Beoordelingsmethoden de impact op het gebied van duurzaamheid te meten:

- **Bereidheid:** het maximale bedrag dat de aanbestedende dienst bereid is extra te betalen voor de hoogst mogelijke score door inschrijvers op duurzaamheid.
- **Uitgave:** wat er feitelijk extra is betaald door de aanbestedende dienst voor duurzaamheid bij de winnende offerte.
- **Toegenomen Waarde:** het verschil in uitgave op het gebied van duurzaamheid tussen de winnende offerte en de offerte die op alleen op prijs (goedkoopste inschrijfsom) zou winnen.

De werkinstructie staat op [de website van PPRC](#).



Fotograaf: Sushilla Kouwen

# Handvatten voor een succesvolle aanbesteding van koffie

**Koffie aanbesteden. Hoe kies je als inkoper de juiste gunningscriteria en minimaliseer je subjectieve invloeden, zoals bijvoorbeeld in smaaktesten?**

Inkopers gebruiken vooral objectieve criteria als duurzaamheid, prijs en kwaliteit in een aanbesteding koffie (en overige warme dranken). Zij vinden het vaak lastig om de juiste gunningscriteria te kiezen en subjectieve invloeden te minimaliseren, zoals bijvoorbeeld in smaaktesten. Op 5 oktober 2023, tijdens de Marktoriëntatie Koffie van het programma Beter Aanbesteden, kregen circa 70 deelnemers op basis van data, praktijkervaringen en markttrends handvatten voor een succesvolle aanbesteding koffie.



## Een leuk, maar ingewikkeld product

“Koffie is een leuk, maar ook ingewikkeld product om aan te besteden”, vertelt regiomanager Midden-Nederland Sander Bastianen, namens het programma Beter Aanbesteden. “Dat zit ‘m deels

in de logistieke kant, maar vooral het criterium smaak maakt de inkoop van koffie ingewikkeld.” Volgens Bastianen is koffie voor organisaties een enorm belangrijk product, waar vrijwel iedereen elke dag gebruik van maakt. “Daarom moet het niet alleen voldoen aan objectieve en praktische criteria, maar ook door zoveel mogelijk collega’s en bezoekers lekker worden gevonden.”



## Begin met een dataconsultatie

Wout Groeneveld, senior manager van Canon Benelux, neemt na de aftrap van Bastianen, het publiek mee in het belang van marktconsultaties met behulp van data. Groeneveld werkt al jaren aan een database met Europese aanbestedingen, ook op het gebied van koffie. Hij geeft het advies je goed op een aanbesteding voor te bereiden door de markt te consulteren. In het bijzonder kan een dataconsultatie nuttig zijn. Hiermee maken inkopers trends en ontwikkelingen in een markt inzichtelijk, waarna ze weloverwogen beslissingen kunnen nemen in hun aanbesteding. Zo ook bij het aanbesteden van koffie. “Een dataconsultatie is geen doel op zich maar helpt inkopers, op basis van cijfers, bij het maken van keuzes”, zegt Groeneveld. Een dataconsultatie zorgt er volgens Groeneveld voor dat een aanbesteding beter aansluit bij de dynamiek op de markt. En het kost minder tijd voor zowel aanbestedende diensten als leveranciers, want je zet de beschikbare capaciteit aan beide kanten efficiënt in. Zo kunnen inkopers en bidmanagers hun schaarse tijd beter benutten.

## “Psychologie speelt in een smaaktest een niet te onderschatten rol”

### Belangrijke gunningscriteria op basis van data

Afgelopen 10 jaar hebben in Nederland 57 partijen een gunning voor een aanbesteding koffie gewonnen. De data van Groeneveld over deze aanbestedingen laten zien dat het Plan van Aanpak, smaak en duurzaamheid belangrijke gunningscriteria zijn geweest. Dit laatste criterium duurzaamheid staat zelfs op de eerste plaats, omdat aanbestedende diensten milieu, klimaat en ketenverantwoordelijkheid steeds belangrijker vinden. De smaaktest staat op nummer 2, maar deze wordt steeds minder ingezet. Dat heeft vooral te maken met het subjectieve karakter. Tot slot weegt het criterium kwaliteit tegenwoordig aanzienlijk zwaarder dan prijs.





## **Drie belangrijke tips van Vaessen om subjectieve beïnvloedingen in een smaaktest te minimaliseren zijn:**

- Maak tijdens een smaaktest alleen gebruik van proefexperts.
- Presenteer en serveer alle koffiesoorten op precies dezelfde manier om beïnvloeding te voorkomen.
- Laat de gebruiker eventueel na de gunning tijdens een verificatietest kiezen uit enkele blends.

## **Minimaliseer subjectieve beïnvloedingen in smaaktest**

Vervolgens neemt eigenaar Wim Vaessen van smaakexpertisebedrijf Essensor de deelnemers mee in het dilemma van de smaaktest. Aanbestedende diensten vinden het vaak lastig om een goede smaaktest uit te voeren. Er is een breed scala aan persoonlijke smaken, en daarnaast is koffie een product met veel variabelen, zoals branding, maalgraad, temperatuur en zetmethode. Verder speelt de psychologie in een smaaktest een niet te onderschatten rol, zo vertelt Vaessen.

De deelnemers van de marktoriëntatie beoordeelden '3 soorten' koffie. Vaessen deelde aan het eind van de middag mee dat iedereen twee keer dezelfde koffie had gekregen, één keer in een blanco bekertje en één keer in een merkbekertje. Dezelfde koffie werd in het merkbekertje iets hoger beoordeeld. "Zintuigen zijn machtig mooi", aldus Vaessen. "Maar ze kunnen je ook mooi voor de gek houden."

**“Wanneer je het aanvullen en onderhouden van de koffieautomaten als deelopdracht in de markt zet met de percelenregeling, draag je bij aan social return uit het manifest MVOI”**

## **Ontwikkelingen in de markt**

Michel Goossen, Bid Director bij MAAS International BV kan zich goed vinden in bovengenoemde tips om subjectieve beïnvloedingen zo veel mogelijk uit te sluiten. Als aanbieder en lid van de Kenniskring Aanbesteden ziet hij duidelijke verschuivingen. Volgens Goossen heeft het hybride werken na de coronacrisis blijvend 20 procent van de professionele koffiemarkt afgesnoept.

Die krimp leidt er volgens Goossen niet toe dat inkopers bezuinigen op koffie. Er wordt volgens hem wel meer op kwaliteit ingekocht. Zijn advies: “Houd het bij een aanbesteding koffie simpel, met een beperkt aantal gunningscriteria. Uiteindelijk is een aanbesteding niets meer dan van A naar Beter: wat heb ik, wat wil ik houden en wat wil ik verbeteren.”

## **Verduurzamen via de percelenregeling**

Tot slot vertelt Bastianen het publiek dat je een aanbesteding koffie kan toevoegen aan het actieplan [Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen \(MVOI\)](#). Door het aanvullen en onderhouden van de koffieautomaten als deelopdracht in de markt te zetten met de percelenregeling, draag je bij aan de social return doelstelling van het manifest MVOI. Het biedt kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



# Belastingdienst koopt kantoor- meubilair circulair en sociaal in

Inkoop van nieuw kantoormeubilair kan leiden tot groot grondstoffengebruik en een aanzienlijke CO<sub>2</sub>-impact. Zeker als je ruim 40.000 werkplekken beheert, zoals het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (CFD) van de Belastingdienst. Om met inkoop impact te maken, zette het CFD samen met de rijksbrede inkoopcategorie Werkplekomgeving een aanbesteding op voor onderhoud en levering van circulair meubilair. Dat zit en voelt goed, ook voor de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die de reparaties en andere werkzaamheden uitvoeren.

“Sinds 2013 hebben we de beweging ingezet om van lineair naar circulair inkopen te gaan en zo de markt te stimuleren om circulaire oplossingen te ontwikkelen”, zegt categoriemanager Werkplek-omgeving Martijn van der Rijt. Versleten bureaustoelen worden niet meer weggegooid. Deze worden nu onderhouden, gerepareerd, gemoderniseerd of hergebruikt dankzij de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee verminderen we bovendien de CO<sub>2</sub>-uitstoot en het gebruik van primaire grondstoffen.



*Martijn van der Rijt, categoriemanager  
Werkplekomgeving Belastingdienst*

# “Door reductie van CO2-uitstoot, minder materiaalgebruik en social return zijn de maatschappelijke kosten een stuk lager.”

## Op weg naar volledig circulair

Toen de Belastingdienst in 2021 een nieuwe raamovereenkomst moest sluiten voor onderhoud en levering van kantoormeubilair, werd gekozen voor een circulaire en sociale denkwijze. “Wij willen in 2030 een 50% circulaire en in 2050 een 100% circulaire organisatie zijn”, zegt Hairo van den Berg, aspectmanager Duurzaamheid bij het CFD. “Wij waren ook al bezig met circulariteit, maar met dit nieuwe contract maken we echt grote stappen naar volledig circulaire producten en diensten.”

## De aanbesteding

Het CFD en de inkoopcategorie Werkplekomgeving schreven samen een aanbesteding uit voor een raamovereenkomst verdeeld over 2 percelen: voor plaatmeubilair, zoals tafels en kasten, en voor zitmeubilair. We vroegen de inschrijvers om een plan van aanpak te schrijven met als streven om geen nieuw meubilair aan te schaffen. In de vorm van gunningscriteria konden inschrijvers scoren op onderdelen als reductie van materiaal en refurbishment van kantoormeubilair.” Van den Berg: “Als er nieuw materiaal moet worden aangeschaft, dan graag nieuw-circulair (demontabel en herbruikbaar).”

### Wat is een raamovereenkomst?

Een raamovereenkomst heeft de maximale duur van 4 jaar (8 jaar voor speciale sectoropdrachten). Het mag alleen in goed gemotiveerde uitzonderingsgevallen een langere looptijd hebben.

## Circulaire en sociale werkwijze

Inmiddels zijn beide percelen van de aanbesteding aan partijen gegund. Hoe ziet de nieuwe werkwijze eruit? “We laten periodieke controles en kleinere reparaties uitvoeren op de kantoren”, zegt Van den Berg. “Is er meer aan de hand, dan wordt het materiaal verzameld voor vervoer naar de leverancier. Vervolgens worden er bijvoorbeeld onderdelen vervangen of het meubilair wordt gemoderniseerd en opnieuw gestoffeerd.” Mede dankzij de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden stoelen zo lang mogelijk als stoelen gebruikt. “Maar als dat niet meer lukt, krijgen onderdelen een andere toepassing in het kantoor,” zegt Van der Rijt.

# “95% van de medewerkers heeft niet door dat ze op gebruikt materiaal zitten”



*Hairo van den Berg, aspectmanager Duurzaamheid, CFD*

## Premium kwaliteit

De nieuwe werkwijze vraagt ook om een nieuwe denkwijze bij gebruikers. “We werken niet langer vraaggestuurd maar aanbodgericht: in eerste instantie kijken we naar het beschikbare meubilair en op basis daarvan maken we een inrichtingsplan. Het uitgangspunt binnen deze overeenkomst was dat de kwaliteit van de meubels minimaal op hetzelfde niveau zou blijven. Zo moeten de stoelen voldoen aan de arbo- en kwaliteitseisen en ze moeten er uiteraard ook goed uit zien. Dat vergroot letterlijk en figuurlijk het draagvlak voor een circulaire aanpak. En dat is gelukt: 95% van de medewerkers heeft niet door dat ze op gebruikt materiaal zitten. Bovendien leveren we per afdeling veel meer maatwerk. Van tevoren overleggen we hoe mensen de ruimte gebruiken en welk meubilair daarbij nodig is.”

## True pricing

Op een circulaire manier meubilair inkopen en onderhouden betekent niet per se dat het ook goedkoper wordt. “Een bestaande stoel refurbishen vraagt immers handwerk en is dus per definitie maatwerk”, zegt Van der Rijt. “Gunstig is in elk geval dat onze leveranciers over grote aantallen meubels en onderdelen beschikken en ze kunnen een steeds efficiënter reparatie- en refurbishproces opzetten. Bovendien is er zoets als true pricing: door reductie van CO2-uitstoot, minder materiaalgebruik en het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn de maatschappelijke kosten een stuk lager. Daarbij is interessant dat circulariteit en social return elkaar versterken. Doordat onze leveranciers onder meer mensen met een arbeidsbeperking en voortijdige schoolverlaters inschakelen voor het circulaire werk, geven we mensen met een achterstand in de maatschappij een mooie kans. Bovendien ziet het meubilair er leuk uit: geen standaard kantoormeubelen maar maatwerk dat wordt afgestemd op de omgeving.”

## Tips van Martijn van der Rijt en Hairo van den Berg voor circulair en sociaal opdrachtgeverschap:

- Ga samenwerken met je leverancier om circulaire- en sociale doelen te behalen. Dit vraagt om veel overleg, om geven en nemen en om experimenteren.
- Overweeg om een aanbesteding voor circulaire inkoop op te splitsen in levering van circulair en nieuw materiaal. Lukt hergebruik niet, dan schakel je over op inkoop van nieuw materiaal.
- Werk aanbodgericht in plaats van vraaggestuurd. Schrijf geen assortiment voor. Ga uit van wat beschikbaar is en welk maatwerk er mogelijk is.





Fotograaf: Marcel Kentin

# Inkoop en bestuur

Als overheidsorganisatie heb je een grote invloed op Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI). Gedeputeerde Harry van der Maas en unitmanager Inkoop Martin Scherpenisse van de provincie Zeeland zijn het daar beiden over eens. “Er liggen veel kansen bij inkoopbeleid en die kansen moet je als overheidsorganisatie maximaal benutten.”

“De rol van bestuurders in het inkoopproces is cruciaal”, vertelt Van der Maas. “Bestuurders bepalen de kaders van een inkoopbeleid. Wij zorgen voor draagvlak, waardoor het inkoopbeleid goed uitgevoerd wordt. Dit doen we met veel enthousiasme, maar als bestuurder moet je ook goed luisteren naar de markt.”

“Daar ben ik het mee eens,” zegt Scherpenisse. “Voor een inkoopafdeling is een groot draagvlak erg belangrijk. Bij de provincie Zeeland hebben we dat goed voor elkaar. De deuren van het bestuur en de inkoopafdeling staan altijd open, dus de lijnen zijn kort en we communiceren goed met elkaar.”

**“Met goed inkoopbeleid prikkel je de markt om met duurzame en innovatieve oplossingen te komen”**

## Positieve prikkels

Van der Maas vult aan: “De provincie Zeeland weegt voor alle inkopen de maatschappelijke gevolgen af, zoals verduurzaming en innovatie. Met een duidelijk inkoopbeleid kun je de markt prikkelen om met duurzame, sociale en innovatieve oplossingen te komen. Ik noem dat ‘het geven van positieve’ prikkels aan de markt. Deze dragen vervolgens bij aan een industrie met een lage milieu-impact. Denk aan het verminderen van CO2-emissies en het toepassen van 'social return' (het creëren van

werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Duurzaam inkopen is een investering in een betere wereld. Soms kost dat iets meer, maar het levert de maatschappij veel op.”



*Unitmanager Inkoop Martin Scherpenisse en Gedeputeerde Harry van der Maas van de provincie Zeeland*

## Positieve prikkels

Van der Maas vult aan: “De provincie Zeeland weegt voor alle inkoop de maatschappelijke gevolgen af, zoals verduurzaming en innovatie. Met een duidelijk inkoopbeleid kun je de markt prikkelen om met duurzame, sociale en innovatieve oplossingen te komen. Ik noem dat ‘het geven van positieve’ prikkels aan de markt. Deze dragen vervolgens bij aan een industrie met een lage milieu-impact. Denk aan het verminderen van CO2-emissies en het toepassen van 'social return' (het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt). Duurzaam inkopen is een investering in een betere wereld. Soms kost dat iets meer, maar het levert de maatschappij veel op.”

**“In onze inkoopopdrachten nemen we andere beleidsdoelen van de provincie ook mee. Als inkoopafdeling heb je daar invloed op”**

Scherpenisse geeft aan dat zijn inkoopafdeling volop bezig is met het geven van die positieve prikkels aan de markt. “In onze inkoopopdrachten nemen we andere beleidsdoelen van de provincie ook mee. Als inkoopafdeling heb je daar invloed op. Niet alle ambtenaren zijn zich bewust van die invloed. Een goed voorbeeld is de renovatie van een wegvak in Zeeland. Tijdens het project kwam naar voren dat er veel wild werd aangereden op deze weg. Een collega van de afdeling Natuur wilde graag aan een oplossing werken om dit te voorkomen, bijvoorbeeld door een wildwaarschuwingssysteem aan te leggen. Er bleek geld beschikbaar te zijn om een dergelijk systeem te plaatsen. Aan de voorkant van een inkoop- of aanbestedingstraject kun je dus vaak meerdere beleidsdoelen realiseren. Dat is mooi om te zien.”

## Prijswinnend plan

Volgens Van der Maas is de provincie Zeeland een koploper op het gebied van MVOI. “Dat durf ik inmiddels te zeggen, want in 2021 won onze provincie de Europese innovatieprijs voor inkoop, de

Procura+ Award”. “Dat klopt”, vertelt Schepernisse trots. “Toen Zeeland in 2013 begon met bio-based inkopen, wist nog niemand wat dat inhield en hoe je dit moest aanpakken.

Daarom schakelde de provincie de hulp in van Mariska van Dalen, ontwikkelaar van het [Platform Maatschappelijk Verantwoord Inkopen](#). Dit was ruim voordat de Nederlandse Rijksoverheid provincies via een manifest aanspoorde om een actieplan MVOI op te stellen. Ons actieplan was voor de periode 2017-2020. Bijna alle doelstellingen in dit plan werden al in 2019 behaald. Het college van Gedeputeerde Staten gaf ons de opdracht om het nieuwe plan voor de periode 2021-2024 ambitieuzer te maken, zodat dit als voorbeeld kon dienen voor anderen. Dit leidde tot een prijswinnend plan dat internationale erkenning kreeg van inkoopexperts.”

## “Het is belangrijk dat MVOI al deels in je inkoopbeleid verweven zit”

Scherpenisse vertelt dat de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, de Sustainable Development Goals (SDG's), centraal stonden in het plan. “We gebruiken de SDG's als leidraad in onze methodiek van inkoop, puur als communicatietool. Waar ligt de focus van de provincie? Wat zijn de beleidsdoelen? Welke beleidsnota's zijn hierbij belangrijk? We formuleerden vijf SDG's, oftewel duurzame ontwikkelingsdoelen. Het is niet alleen een methodiek, het is ook een manier van samenwerken met de juiste partijen.”

### Rentmeesterschap

De provincie Zeeland ondertekende samen met andere overheden op 24 november 2022 het [Manifest MVOI](#). Dit manifest biedt handvatten om duurzame ambities te realiseren waarin oog is voor vernieuwing en de lokale economie. “Toen het Rijk dit manifest presenteerde, waren we heel enthousiast”, aldus Van der Maas.

“Tegelijkertijd wisten we niet wat het precies inhield en wat dit voor inkoop zou gaan betekenen. Uiteindelijk weten we: je moet gaandeweg leren wat MVOI inhoudt. Daarbij is het woord 'rentmeesterschap' een belangrijke term. Dat betekent dus dat je je op de langere termijn richt. Hoe ga je verantwoord om met de aarde? Verder is het belangrijk dat MVOI al deels in je inkoopbeleid verweven zit. Je kunt bijvoorbeeld wel een belangrijke weg aanbesteden, maar geef ook prioriteit aan duurzame materialen om die weg aan te leggen en onderzoek bijvoorbeeld de mogelijkheden voor social return. Wees een rentmeester in je inkoopbeleid.”

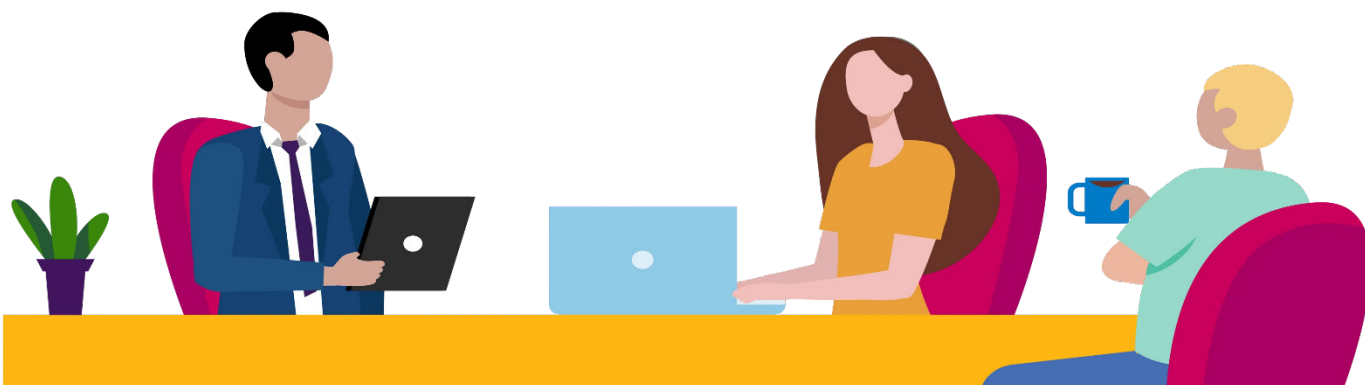
## Waar voldoet een goed inkoopbeleid aan volgens Harry van der Maas en Martin Scherpernisse?

- Wees als overheidsorganisatie transparant en helder over het inkoopbeleid, zowel intern binnen je organisatie als extern naar de markt.
- Stimuleer innovatieve oplossingen: verwerk positieve prikkels voor duurzaamheid in het inkoopbeleid. Op die manier stimuleer je de markt om met innovatieve oplossingen te komen.
- Doe het samen met de markt: weet wat acceptabel en haalbaar is voor de leverancier. De uitvraag moet realistisch zijn voor potentiële leveranciers. Zorg ervoor dat je de markt goed kent.
- Duurzame doelstellingen mogen extra kosten met zich meebrengen, maar wees ook (financieel) realistisch in het inkoopbeleid.
- Streef ernaar om 'het beste jongetje/meisje van de klas' te zijn. Overheidsorganisaties moeten het goede voorbeeld geven als het gaat om MVOI. Als je dit goed doet en duidelijke afspraken maakt in het inkoopbeleid, komen duurzame en innovatieve oplossingen met succes van de grond.

### 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)

Het programma Beter Aanbesteden heeft in totaal 4 regiomanagers als aanspreekpunt. Als 'kennismakelaars' verbinden zij organisaties die de aanbestedingspraktijk willen verbeteren. Twee van deze regiomanagers, Sander Bastianen, regiomanager Beter Aanbesteden Midden-Nederland, en Tjeerd Planting, regiomanager Beter Aanbesteden Noord- en Oost-Nederland, delen hun belangrijkste tips.



*Sander Bastianen, regiomanager Beter Aanbesteden Midden-Nederland  
Fotograaf: Marieke Duijsters*

Sander Bastianen: "Inkopers binnen gemeenten zijn druk bezet met rechtmatig inkopen. Als regiomanagers adviseren wij hen om naast rechtmatig ook doelmatig in te kopen. Dit kan onder meer door een aanbestedingskalender te gebruiken, een opdracht functioneel te specificeren en door mkb'ers te betrekken in aanbestedingen. De wil van inkopers is ook hierin groot. Het probleem is echter dat inkopers vaak te weinig capaciteit hebben voor dit doelmatig inkopen.



Daarom roepen we bestuurders en directieleden van Nederlandse gemeenten op: besteed meer aandacht aan de inkoop- en contractmanagementafdeling. We vragen veel van inkopers en een investering in hun afdeling levert uiteindelijk een aanzienlijke toegevoegde waarde op.”



*Tjeerd Planting, regiomanager Beter Aanbesteden Noord- en Oost-Nederland  
Fotograaf: Marieke Duijsters*

Tjeerd vult aan: “Er ligt inderdaad veel op het bordje van de gemeentelijke inkoper. Een eerste stap in de goede richting is het verbeteren van de samenwerking tussen de inkopers en contractmanagers. Deze samenwerking is voor veel gemeenten nog niet vanzelfsprekend. Criteria waar een aanbesteding op is gegund komen nog niet altijd tot z’n recht tijdens de uitvoering. Ook is het belangrijk dat je leermomenten uit de contractfase meeneemt in een volgende aanbesteding.”

“Onlangs mocht ik een gemeente begeleiden tijdens een samenwerkingsmiddag voor inkopers en contractmanagers uit verschillende domeinen. Deze sessie, als onderdeel van een reeks, stond in het teken van kennismaking en kennis delen. Dit was een mooie eerste stap richting een succesvolle en structurele samenwerking tussen de inkoop- en contractmanagementafdeling van deze gemeente.”

Heb je vragen over bovenstaande tips of wil je zelf ook handvatten voor beter aanbesteden? Maak dan een afspraak met één van de [regiomanagers van het programma Beter Aanbesteden](#).



# Uitvoeringsvoorwaarden

**Aanbestedende diensten hebben een grote vrijheid om te bepalen hoe en of de markt voldoet aan hun inkoopbehoeften. Hun technische of functionele eisen en wensen leggen ze vast in een vraagspecificatie voor inschrijvers, oftewel in hun uitvoeringsvoorwaarden. Beleidsdoelen van organisaties kunnen hier ook in staan. Denk bijvoorbeeld aan de wens om duurzaam in te kopen of om lokale mkb-bedrijven te betrekken.**

## Uitvoeringsvoorwaarden

In de uitvoeringsvoorwaarden legt de aanbestedende dienst vast aan welke voorwaarden de uitvoering van de opdracht voldoet. De Aanbestedingswet duidt deze uitvoeringsvoorwaarden aan als 'bijzondere voorwaarden' of 'bijzondere uitvoeringsvoorwaarden'. Deze voorwaarden, getoetst tijdens de contractfase, hebben meestal betrekking op economische, innovatie gerelateerde, arbeid gerelateerde, sociale of milieuoverwegingen. Het is belangrijk dat ze zo goed mogelijk aansluiten op de aard en omvang van de opdracht en op het aanbod van de relevante markt. De aanbestedende dienst neemt de uitvoeringsvoorwaarden op in het bestek en/of de aankondiging van de opdracht. Voor de duidelijkheid staan deze voorwaarden ook veelal in de uiteindelijke overeenkomst.



## Wettelijk verplicht

Een wettelijk verplichte uitvoeringsvoorwaarde, artikel 2.81 Aanbestedingswet 2012, is dat ondernemingen bij de uitvoering van overheidsopdrachten moeten voldoen aan de toepasselijke verplichtingen op het gebied van het milieu-, sociaal en arbeidsrecht'. Aanbestedende diensten zijn verplicht om in de aanbestedingsstukken aan te geven waar ondernemingen hier informatie over kunnen vinden.

Een [keurmerk](#) dat voldoet aan de wettelijk gestelde eisen, kan ook worden toegepast als uitvoeringsvoorwaarde. Het voordeel is dat de beheerder van dit keurmerk de naleving van de gestelde eisen controleert, dat bespaart een contractmanager/beheerder tijd.

Lees meer toelichting op de pagina over [Specificeren](#).



# Beter Aanbesteden in de praktijk

We willen de aanbestedingspraktijk met elkaar verbeteren. Gelukkig gaat er al veel goed. Zo komen er regelmatig aanbestedingen voorbij waarin overheden op inspirerende wijze een duurzame of 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 4 interessante casussen uit waarin organisaties hun aanpak, ervaringen en tips delen.

## Circulaire sporthal Gooise Meren

De gemeente Gooise Meren is sinds 2023 een circulaire sporthal rijker. Hoe kregen opdrachtgever en opdrachtnemer dit sterk staaltje circulair inkopen voor elkaar? Onder meer door de mededingingsprocedure met onderhandeling. “Een groot voordeel als je op zoek bent naar nieuwe oplossingen die niet meteen voorhanden zijn,” zegt projectmanager Bert Vossebelt. Lees meer over de casus van [sporthal Gooise Meren](#).



Fotograaf: Bas Gijssels



## Noord-Holland vervangt oevers via een langdurige samenwerkingsovereenkomst

In de komende 6-8 jaar laat Noord-Holland ruim 150 kilometer aan oevers langs vaarwegen vervangen. Door een langdurige samenwerkingsovereenkomst (SOK) is het mogelijk om grotere investeringen te doen en duurzame ambities tussentijds te verbeteren. “Het contract is veel meer gebaseerd op gelijkwaardigheid en samen toewerken naar een gedeelde ambitie,” vertelt Jelte Loggen, voorheen programmamanager van het oeverprogramma van de provincie Noord-Holland. Lees meer over de casus van [provincie Noord-Holland](#).



Fotografie: Luchtfoto, Ministerie van IenW

## Belastingdienst koopt succesvol in met de Superformule

De Superformule, een gunningsmethodiek die de Belastingdienst sinds 2013 toegepast, levert goede resultaten op. Dit blijkt uit 10 jaar praktijkonderzoek. Maar liefst 70% van de winnende inschrijvingen is qua prijs en kwaliteit beter dan de vooraf gestelde referentiewaarden. “Bij de Belastingdienst lagen bij gunningen in het IT-domein prijzen en kwaliteit relatief laag of juist te hoog. We kwamen hierover in contact met Hans Kuiper, onderzoeker bij EMVI-Research,” vertelt Inkoop econoom Pieter van Dorth. Lees meer over de casus van de Belastingdienst.



Fotograaf: Wim van 't Einde

## Circulaire en Sociale oplossing voor verbandtrommels NS

NS-treinen hebben altijd voldoende verbandtrommels aan boord. Maar door oplopende levertijden stond de beschikbaarheid in 2022 flink onder druk. Om van de nood een deugd te maken, werden huidige verbandtrommels hergebruikt. En een sociale werkplaats zorgt voor het controleren en bijvullen van die trommels. “We spraken van te voren af dat we voor circulair zouden kiezen als het bijvullen even duur is als de aanschaf van nieuwe trommels”, zegt inkoper Casper Verboord. Lees meer over de casus van [de NS](#).



Fotografie: NS



Fotografie: Sushilla Kouwen

## De week van... Miranda Grijsen

Als inkoopadviseur leid je aanbestedingen, waarbij kritisch zijn en regels volgen nét zo belangrijk zijn als verschillende partijen bij elkaar kunnen brengen. In het 2-jarige traineeship Inkoop van de gemeenten Enschede, Hengelo, Universiteit Twente, Hogeschool Saxion en waterschap Vechtstromen ontwikkelen jonge professionals zich tot inkoper. Met Miranda Grijsen, afdelingshoofd Inkoop bij de gemeente Enschede en voorzitter van de stuurgroep van dit traineeship, nemen we een kijkje achter de schermen.



Enschede wil met het traineeship meer bekendheid geven aan het vak van inkoopadviseur, omdat er in de regio Overijssel weinig tot geen studierichtingen zijn voor inkoop. “Zonde, want het is een interessant vak”, vertelt Miranda. “Werken bij de overheid lijkt niet aantrekkelijk voor jonge professionals: het heeft een stoffig imago. Het binden en boeien van jong talent voor de regio is daarom een belangrijk doel. Met het traineeship doen we dat door een combinatie van werken en leren aan te bieden. Daarnaast krijgen de trainees persoonlijke begeleiding vanuit het vak.”

### Basis voor een carrière

“De duur van het traineeship is 2 jaar. Tijdens 3 perioden van 8 maanden werkt een trainee afwisselend voor 1 van de 5 betrokken organisaties. Daarbij volgt de trainee wekelijks een training of een workshop”, vertelt Miranda. “Bijvoorbeeld over maatschappelijk verantwoord inkopen, adviesvaardigheden of aanbestedingswetgeving. De organisatie waar de trainee werkt, daagt de



trainee vervolgens uit om de theorie direct te vertalen naar de praktijk.” Bij het opzetten van het traineeship lag de focus op werkgeverschap. “Hoe zorgen we voor interessante, uitdagende werkplekken voor trainees? En opleiding: welke trainingen hebben we in huis en welke kennis moeten we binnenhalen?”, aldus Miranda.

## Branche-erkend diploma

Miranda: “Verder is onderzocht hoe wij, de initiatiefnemers, het traineeship vakinhoudelijk invulling kunnen geven. Hierbij kozen we om aan te sluiten bij een opleiding van de beroepsvereniging [Nevi](#). Dit is een opleiding die ontwikkeld is voor inkoopprofessionals in de (semi)publieke sector. De trainee volgt vakgerichte modules, ontvangt na 2 jaar een branche-erkend diploma en betreedt het werkveld als volwaardig inkoopadviseur met de nodige werkervaring op zak. Daar is veel vraag naar. Het traineeship is een uitstekende basis voor een verdere carrière, binnen of buiten de deelnemende organisaties.”



## Praktijk en theorie

“Precies”, reageert Elke Waning, inkooptrainee bij de gemeente Enschede. “In september 2023 begon ik met het traineeship bij de gemeente Enschede. Als inkooptrainee draai ik vanaf de start actief mee binnen de inkoopafdeling. Elke week is anders. Dat vind ik erg leuk. Gedurende de week kijk ik mee met de aanbestedingen van mijn inkoopcollega's. Dat is interessant, want de aanbestedingen van de collega's zitten in verschillende fasen. Zo kijk ik bij de een mee met het opstellen van het Programma van Eisen en bij de ander mag ik mee naar een beoordelingsgesprek. Elke vrijdag volg ik (gast)lessen en trainingen van onder andere NEVI. Die afwisseling tussen praktijk en theorie vind ik heel prettig. Soms kom ik iets tegen in de praktijk, waar ik vervolgens over leer tijdens de lessen en vice versa.”

Elke vertelt dat ze in de beginfase van het traineeship vooral veel meekijkt. “Het inkoopvak is een specialisme, dus je kunt niet zomaar zelfstandig aan de slag gaan. Dat is wel het doel, maar eerst moet ik werkervaring opdoen.” Volgens Miranda is bij het ontwikkelen van het traineeship bewust gekeken naar drie opbouwfasen. “De eerste 8 maanden kijkt de trainee inderdaad mee met collega's van de inkoopafdeling. De volgende 8 maanden werkt de trainee mee en de laatste 8 maanden werkt de trainee zelfstandig in een organisatie”, aldus Miranda.



## Leergierig

“Ik zie nu al een leercurve bij veel trainees”, voegt Miranda toe. “Ik merk dat de trainees ontzettend leergierig en proactief zijn. Zonder aarzeling gaan ze aan de slag. Vaak zie ik ook veel verwondering en nieuwsgierigheid bij onze jonge talenten. Ze stellen de juiste vragen of doen suggesties voor het inwerken van nieuwe collega's. De trainees zorgen voor een frisse blik binnen inkoop en dat is mooi om te zien. Ik heb vertrouwen in de toekomst van het inkoopvak.”

### Tips van Miranda voor het opzetten van een traineeship

#### Inkoop:

- Bepaal je doel en vervolgens de inrichting van het traineeship.
- Werk met programmalijnen en betrek collega's die kennis hebben van deze programma's. Denk aan HRM, het opleidingsdeel van een traineeship, marketing of de website.
- Werk deze programma's uit in werk- en stuurgroepen.
- Werk met een programmamanager voor overzicht, afspraken en deadlines.
- Geef ervaren inkoopprofessionals een mentorrol voor het begeleiden en ondersteunen van de trainees.
- Werk samen met 'werken bij' sites van deelnemende organisaties om geschikte kandidaten te werven.

# Colofon

## #BeterAanbesteden Magazine

### Publicatiedatum

28 november 2023

### Vormgeving en eindredactie

Future Communication

### Beeld

DPI

### Inhoud en communicatie

Team Beter Aanbesteden

Met dank aan alle geïnterviewden.

### Email

[info@pianoo.nl](mailto:info@pianoo.nl)