

# #BeterAanbesteden Magazine



**Editie 6, oktober 2024**

# Inhoudsopgave

Beter aanbesteden; het houdt nooit op!	3
Een goede dialoog: Amsterdam onderhoudt contact met de markt	5
Aanbesteden op 3A4: Het kan!	9
Inkoop en bestuur: samen meer impact	11
Tender attractiveness: subsidieresultaat gemeente Rotterdam	17
Waterschap Hunze en Aa's verlaagt drempels voor kleine schildersbedrijven	21
Samenwerkingsmiddag contract- en leveranciersmanagement gemeente Almere	25
Inkoop en bestuur: spendanalyses gemeente Hoeksche Waard	29
Inkoop ontmoet verkoop: succesvolle ondernemers-bijeenkomst in Lelystad	33
Behaalde Subsidie-resultaten Beter Aanbesteden 2023	37
Colofon	38



# Beter aanbesteden; het houdt nooit op!

**Beter aanbesteden houdt nooit op! Maar ons gelijknamige programma helaas wel. Voordat het zover is, leveren we nog een aantal zaken op, waaronder dit 6e Beter Aanbesteden Magazine. Het is een 'best of...' versie, waarin we een aantal leuke en interessante artikelen uit de voorgaande edities graag nog een keer bij jou onder de aandacht brengen. Was de rest dan minder geslaagd? Nee, zeker niet! Maar bij aanbesteden hoort nu eenmaal keuzes maken. Alle edities teruglezen kan natuurlijk ook, je vindt ze op de [Beter Aanbesteden pagina](#) op de [PIANOo-website](#).**

Na 4 mooie jaren eindigt het programma Beter Aanbesteden op 31 december 2024. Met ons team hebben we er alle energie ingestoken om beter aanbesteden op de kaart te zetten. We werden hierbij ondersteund door onze PIANOo-collega's en door onze partners VNG, VNO-NCW/ MKB-Nederland en het Ministerie van Economische Zaken. Ook was er een goede samenwerking met specialisten en experts uit ons netwerk.

Tja, en hoe moet het dan verder met Beter Aanbesteden? Die vraag horen we de laatste tijd regelmatig vanuit aanbestedende diensten en ondernemers. Zij geven aan het jammer te vinden dat het programma stopt. Helaas krijgt het in zijn huidige vorm geen vervolg. De 4-jarige opdracht stopt, dat is nu de realiteit. Maar, er is ook goed nieuws. Het succes van het regiomanagement binnen het programma wordt absoluut erkend. Daarom heeft het Ministerie van Economische Zaken budget beschikbaar gesteld om vanaf 2025 structureel 3 regiomanagers aan te stellen. Die komen in dienst van PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden. Deze nieuwe regiomanagers zetten onze missie straks voort: de verbinding en samenwerking verder aanjagen tussen aanbestedende diensten, met en voor ondernemers.

Zo blijft het gedachtegoed van het programma in stand. Dat geldt ook voor de kennis die we hebben ontwikkeld en gedeeld met onze doelgroepen in de afgelopen jaren. Deze vind je nu veelal op onze website Beter Aanbesteden. Deze kennis wordt overgedragen aan en geborgd binnen de organisatie van PIANOo. Zo kun je daar nog veel langer gebruik van maken.

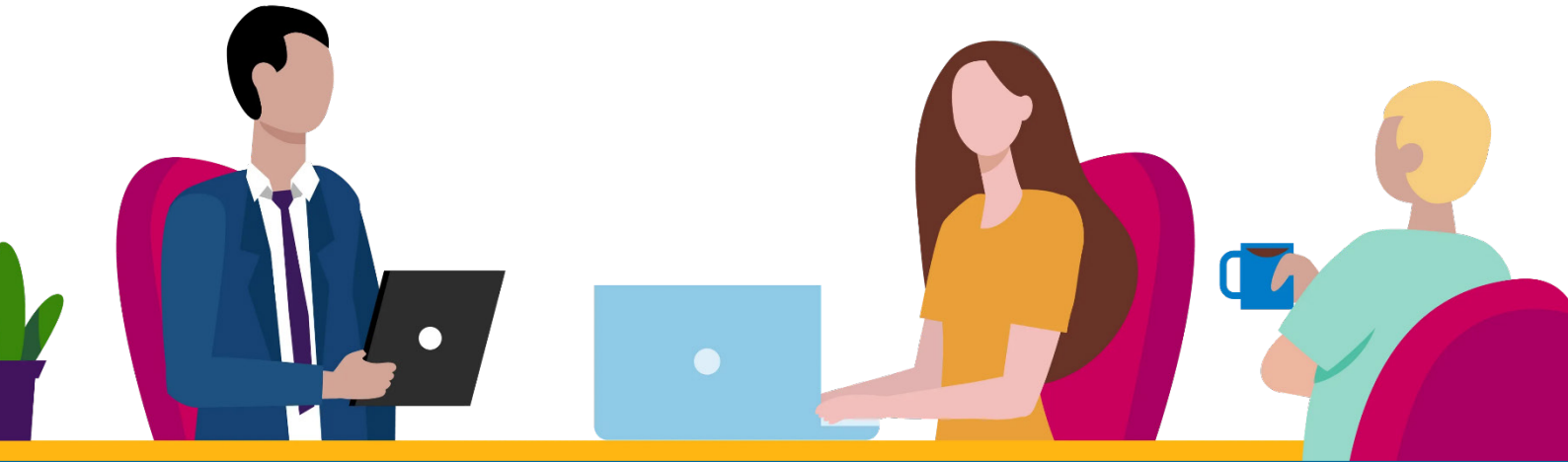
Ik wens je veel plezier bij het lezen van dit magazine. En ik bedank je hartelijk voor je getoonde belangstelling voor het programma, en mogelijk je aanwezigheid bij een van de vele bijeenkomsten die we organiseerden.

Tot slot wijs ik je nog graag op ons Eindcongres Beter Aanbesteden, op 12 december 2024 in Arnhem. Zorg dat je erbij bent, en meld je meteen aan via [deze aanmeldknop](#). Dit wil je niet missen; kennis delen en netwerken om nóg beter aan te besteden. En dat op een prachtige en inspirerende locatie: Burgers' Zoo.

Een hartelijke groet namens het hele team van Beter Aanbesteden.

Alex Buursema  
Programmamanager Beter Aanbesteden





# Een goede dialoog: Amsterdam onderhoudt contact met de markt

Om een aanbesteding en samenwerking te laten slagen, is een goede dialoog essentieel. Het leidt tot meer begrip, waardering en vertrouwen tussen aanbestedende diensten en marktpartijen. Zowel voor, tijdens als na de aanbesteding zijn er voldoende mogelijkheden voor contact. En ook los van een specifieke aanbesteding kun je met de markt in gesprek. De gemeenten Amsterdam, Alkmaar en Dijk en Waard en Werkorganisatie BUCH vertellen hoe zij dit doen.

## Feeling houden met de markt

Het ingenieursbureau van de gemeente Amsterdam gaat structureel in overleg met de markt, om de samenwerking een positieve impuls te geven. Die overleggen vinden plaats in verschillende vormen en samenstellingen, met zowel grote als kleine marktpartijen. Zie de websitepagina [Dialoog met de bouwsector - Ingenieursbureau Amsterdam](#).

Malcolm Aalstein, Senior adviseur Markt & Inkoop, bij Gemeente Amsterdam legt uit waarom die dialoog zo relevant is en waarover deze gesprekken gaan. “Om de samenwerking verder te ontwikkelen, kun je het beste met de markt in gesprek gaan op een plek los van de individuele projecten of aanbestedingen. Praten volgens de protocollen van een aanbesteding hoeft in zo’n overleg namelijk niet. Het aankarten en bespreken van allerlei generieke issues kan dan dus gewoon.”

**“Het is belangrijk om feeling te houden met de markt”**





## Ronde tafelgesprekken

Om dat te bereiken richtte de gemeente voor een aantal segmenten in de markt ‘tafels’ in. Dat deed ze onder andere voor infra-aannemers, grote spelers op de aannemersmarkt en mkb, ingenieursbureaus, groenaannemers en utiliteitsbouw. Aalstein trekt de kar voor de dialoog met de grote aannemers. Op de agenda staan steeds verschillende onderwerpen. Toch is er een onderverdeling in twee categorieën te maken:

1. Dingen die de gemeente Amsterdam (anders) kan doen, zodat de aannemers een grotere maatschappelijke meerwaarde kunnen leveren voor het belastinggeld. En tegelijkertijd op een wijze dat zij zich kunnen ontwikkelen als financieel gezonde bedrijven, ruimte voelen om te innoveren en aantrekkelijke werkgevers kunnen zijn.
2. Het verkennen van de relevante trends en ontwikkelingen in de sector, waar de gemeente Amsterdam en aannemers samen gesteld voor staan.

De zogenoemde ‘ronde tafels’ leveren een schat aan informatie op. Daarbij is het volgens Aalstein belangrijk dat ze “feeling houden met de markt en ervoor zorgen dat we daar goed op aansluiten.”

### Tips van Malcolm Aalstein voor 'ronde tafels':

- Wij hebben de regel dat het in de bijeenkomsten niet gaat over lopende of in voorbereiding zijnde aanbestedingen. Bescherm het zogenoemde ‘level playing field’ voor de partijen die niet aanwezig zijn, maar wel (willen) meedoen aan zo’n aanbesteding.
- Gebruik een ‘tafel’ nooit als plek voor een marktconsultatie. De partijen die aanwezig zijn vertegenwoordigen namelijk niet de hele markt.
- Deel informatie uit dit soort bijeenkomsten met alle partijen erbuiten. Deel het op intranet, zodat het voor iedereen toegankelijk is.

**“Wij zijn er ook om te horen wat er niet goed gaat”**

## Afbreken van de eilandjescultuur

Recent organiseerden de gemeenten Alkmaar, Dijk en Waard en Werkorganisatie BUCH een 'Marktdag', met hulp van de [regiomanagers Beter Aanbesteden](#). De BUCH staat voor de vier gemeenten: Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. Dit zijn zelfstandige gemeenten, met één ambtelijke organisatie. Het enthousiasme over het contact tussen leveranciers en aanbestedende diensten bleek na de marktdag zo groot, dat ze kijken of ze een kenniskring met de regionale ondernemers kunnen starten voor meer verbinding.

“De marktpartijen vertelden eerlijk hoe ze in de wedstrijd staan. Wij gaven daar weer feedback op als aanbestedende diensten. Dat werd als zeer prettig ervaren”, geeft strategisch inkoopadviseur Eva van Egmond van Werkorganisatie BUCH aan, op het succes van de marktdag.

Het vervolg op de marktdag komt idealiter in de vorm van een kenniskring. Hoe dat aan te pakken, moeten de organisaties nog uitdenken. Tijdens zo'n moment kunnen leveranciers vertellen waar ze mee bezig zijn en aanbestedende diensten wat ze komend jaar gaan doen. De kenniskring kan ook een brug vormen tussen andere gemeenten en leveranciers. “Gemeenten werken nu minimaal samen, dus die coöperatie tussen gemeenten willen we promoten met de vraag waar we elkaar kunnen helpen en versterken. Ons doel is om die eilandjescultuur af te breken.”

### Tips van Eva van Egmond voor het organiseren van een marktdag

- Vooral doen! Bij zo'n evenement komen goede ideeën en veel energie vrij.
- Het is een relatief kleine moeite om te organiseren, maar je krijgt er heel veel input en samenwerking tussen partijen voor terug.

## “Het is goed om elkaars belangen te leren begrijpen”

Merijn de Buck van Stadswerk072 verzorgde samen met projectleider Joost Slooves een presentatie tijdens de marktdag. Die ging over hun inkoopbeleid en het groslijststelsel waarmee ze werken. Om zo te laten zien hoe zij invulling geven aan transparant en objectief selecteren van regionale partijen. Stadswerk072, onderdeel van de gemeente Alkmaar, verzorgt de aanbestedingen voor de grond-, weg- en waterbouw. Stadswerk072 stelde met de andere gemeenten het programma op voor de marktdag.

De Buck is zeer positief over de marktdag: “Het is goed om elkaars belangen te leren begrijpen. Wij zijn er ook om te horen wat er beter kan. Met die feedback kunnen we vervolgstappen zetten.” Naast een eventuele kenniskring met gemeenten BUCH/Dijk en Waard, is Stadswerk072 al langer bezig met het idee voor het opzetten van een kenniskring met (regionale) marktpartijen om specifieke vraagstukken te bespreken. Hier willen ze in 2023 verder vervolg aan geven.

## **Belangrijkste actiepunten voor verbetering van interne processen van Stadswerk072**

- Meer transparantie en duidelijkheid geven over de werking van het groslijststelsel en de selecties die plaatsvinden.
- Mkb-vriendelijk aanbesteden is het uitgangspunt. Dat houdt in:
  - Versimpelen van documenten, zoals een begrijpelijke inschrijfleidraad aanleveren, zonder onnodige informatie
  - Aanbestedingstermijnen verlengen, zodat er meer tijd is voor het doorgronden van stukken en het stellen van vragen.
  - Helder beschrijven wat we verwachten van opdrachtnemers in subgunningscriteria.
  - Meer persoonlijke contactmomenten tijdens een aanbesteding, bijvoorbeeld met een mondelinge toelichting over het project of de nota van inlichtingen

Zowel voor, tijdens als na de aanbesteding heb je als aanbestedende dienst en marktpartij voldoende mogelijkheden voor contact.





# Aanbesteden op 3 A4: Het kan!

**35 kantjes juridische taal om een Europese aanbesteding te beschrijven en alle ‘gaten’ te dichten. Herkenbaar voor velen, maar het schrikt veel (regionale) ondernemers af om zich in te schrijven. “Dat moet anders kunnen”, dacht de Rijksinkoopsamenwerking (RIS).**

Daarom introduceerde de RIS het '[Uitgangspunt 3 A4](#)'. Het is een beknopte omschrijving van de belangrijkste elementen van de opdracht en de uitvraag (uitgangspunt 3 A4) in begrijpelijke taal. En het werkt. Ook Universiteit Utrecht was enthousiast en volgde dit voorbeeld. “De kern is dat het aanbestedingsdocument eenvoudig wordt.”

**“Schrijf op een vriendelijke toon en op een verrassende manier. Met minder vakjargon”**

Nieuwsgierig naar de aanpak en ervaringen van Universiteit Utrecht? Lees het interview met Peter Ciere, coördinerend specialistisch adviseur bedrijfsvoering, UBR | RIS en Eric Faase, manager Inkoop- en Aanbestedingscentrum bij de Universiteit Utrecht. Volgens Peter (UBR-RIS) wordt een Europese aanbesteding veelal omvangrijk, complex en heel erg procedureel vormgegeven. Dit om zoveel mogelijk juridische risico's te vermijden. Maar het gevolg is een alsmear uitdijend document. De boodschap is daarom ook: “Schrijf op een vriendelijke toon en op een begrijpelijke manier. Met minder vakjargon.”

## De tips van Peter Ciere en Eric Faase uitgelicht:

- Uitgangspunt 3 A4 is een middel, geen doel op zich. Het gaat vooral om de vraag wat je kunt doen om het proces te vereenvoudigen en de inhoud zo beknopt mogelijk te houden.
- Verplaats niet alle informatie naar de bijlagen, zodat het alsnog een te groot aanbestedingsdocument wordt. Kijk liever kritisch naar de inhoud en schrap wat niet per se noodzakelijk is.
- Maak ook gebruik van digitale middelen om zaken uit te leggen: infographics, animaties of gesproken tekst.
- Laat je angst los en ga het gewoon doen. Dan ervaar je dat het meevalt en dat ook marktpartijen, zoals startups en het MKB, maar ook grote nationale partijen, ervoor openstaan om mee te werken.

## Ook met Uitgangspunt 3 A4 aan de slag?

Scan de onderstaande QR-code met de camera van je telefoon of een QR-code scanapp op je telefoon om hierna de animatievideo 'Aanbesteden Uitgangspunt 3 A4' op YouTube te zien.



### QR-code voor YouTube-animatievideo 'Aanbesteden Uitgangspunt 3 A4'

Mocht de QR-code het onverhoopt een keer niet doen, hierbij de volledige YouTube-link om alsnog de video te kunnen bekijken: <https://www.youtube.com/watch?v=qcbr7TodDOI>.

Beter Aanbesteden biedt een toelichting op deze vorm van aanbesteden en voorbeelddocumenten op de website van [PIANOO.nl](http://PIANOO.nl).



Fotograaf: Rob Gieling

# Inkoop en bestuur: samen meer impact

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).





*Inkoopcoördinator Peter Nederhof en wethouder Frank den Brok*

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.”

## **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.



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

# Werken in een Bouwteam: Blauwe golven Arnhem

**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.**

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.

## “Een goede samenwerking is essentieel voor een bouwteam”

### 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.



# Tender attractiveness: subsidiresultaat gemeente Rotterdam

**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](#).



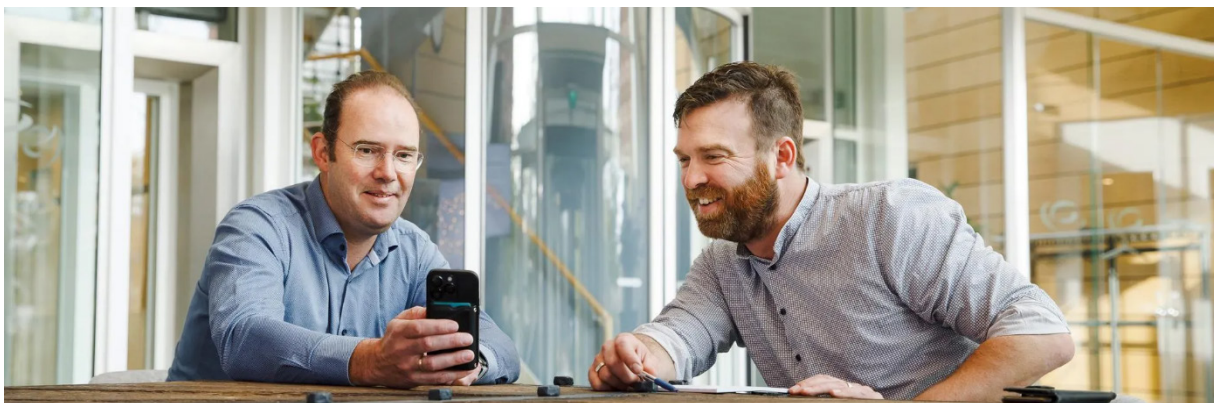


Fotograaf: Marieke Kijk in de Vegte

# 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](#).





Fotograaf: Paul Tolenaar

# Samenwerkingsmiddag contract- en leveranciersmanagement gemeente Almere

Binnen veel gemeenten is de samenwerking tussen Inkoop en Contractmanagement nog niet vanzelfsprekend, terwijl dit wel het geval zou moeten zijn. Gemeente Almere organiseerde eind 2023 een middag over contract- en leveranciersmanagement (CLM) met als thema 'samenwerken'. Businesspartner inkoop Janneke van Rietschoten en contractmanager Tufan Baskal, allebei werkzaam bij de gemeente, vertellen hoe zij deze bijeenkomst organiseerden.

"De bijeenkomst was het initiatief van de afdeling Inkoop", vertelt Van Rietschoten. "Het doel van deze bijeenkomst was verbinden, elkaar beter begrijpen en netwerken."



Janneke van Rietschoten, businesspartner inkoop bij gemeente Almere

## Een prikkelende start

“De bijeenkomst startte met een presentatie over het vernieuwde inkoopexpertisecentrum van de gemeente”, zegt Van Rietschoten. “Tjeerd Planting, regiomanager Beter Aanbesteden, deelde vervolgens zijn kennis over samenwerken. Daarna presenteerden wij een aantal stellingen op flipovers over Inkoop en CLM. Deze stellingen werden vervolgens besproken door de collega’s.”

## Bewustwording creëren

Baskal vond de gesprekken tussen de verschillende collega’s bijzonder. “Voor mij was meer inzicht verkrijgen in de belevingswereld van andere collega’s erg belangrijk. Op één van de flipovers stond: wat houdt CLM precies in? Er ontstond een interessante discussie, omdat collega’s verschillend over CLM dachten. Als ik daarop terugkijk, realiseer ik mij dat we écht verschillende afdelingen zijn met diverse teams en dus ook met andere uitdagingen. Daardoor is het juist belangrijk dat we er voor elkaar zijn. We zijn gezamenlijk op zoek naar verbetering, zowel verbetering in het samenwerken als in het proces. Ook is het belangrijk om een bepaalde uniformiteit te hebben: wat willen we uitstralen richting marktpartijen?” Volgens Baskal was deze discussie een blinde vlek voor hem: “Ik dacht vóór de bijeenkomst dat er een denkbeeldige scheidingslijn bestond tussen het fysieke domein en alle andere domeinen, maar het is mij nu duidelijk dat ze sterke overeenkomsten hebben.”

## “Door de groepsvorming met koplopers, wisten organisatoren de doelgroep goed af te bakenen”

Van Rietschoten herkent dit vraagstuk. “We staan allemaal voor dezelfde problematiek. De bijeenkomst zorgde voor bewustwording binnen de gemeente. Het is namelijk belangrijk dat we op één lijn zitten als het gaat om CLM en Inkoop.” Volgens haar kan dat een uitdaging zijn, omdat CLM binnen gemeente Almere heel diffuus is. Bovendien is CLM in bepaalde domeinen op een andere manier georganiseerd. “Zo krijgen collega’s binnen het sociaal domein meer te maken met beleidsmakers dan collega’s in het fysieke domein.”

## Doelgroep afbakenen en deelnemers selecteren

Van Rietschoten deelt dat ze in eerste instantie alle contractmanagers had uitgenodigd voor de samenwerkingsmiddag. “We maakten gebruik van een medewerkerslijst, maar deze was deels verouderd. We brachten een groep koplopers bij elkaar. Dit waren personen van verschillende afdelingen, zoals HRM, ICT, CLM en het sociaal domein. Samen keken we naar de overeenkomsten. Wat hebben we gemeen? En welke vragen zijn er over CLM en Inkoop?” Door de vorming van een groep met koplopers, wisten de organisatoren de doelgroep goed af te bakenen. Ook was het mogelijk om de juiste deelnemers te selecteren en deze collega’s vervolgens persoonlijk te benaderen.

## Doelen stellen

Belangrijke doelen van de bijeenkomst waren volgens Baskal samenkomen en netwerken. “Deze doelen hebben betrekking op collega’s die binnen de gemeente Almere hetzelfde werk – of een deel hiervan – uitvoeren of deel uitmaken van het inkoopproces. Denk aan inkoopadviseurs, aanbestedingsjuristen, contractbeheerders en contract- en leveranciersmanagers. Als ik op de sessie terugkijk, dan zijn de gestelde doelen naar mijn mening behaald.”





*Tufan Baskal, contractmanager bij gemeente Almere*

Van Rietschoten geeft aan dat de gestelde doelen - in het kader van het vernieuwde inkoopexpertisecentrum – belangrijk zijn. “Stel, een collega binnen het sociaal domein ontvangt een inhoudelijke vraag die hij zelf niet direct kan beantwoorden. Hij kan zijn eigen netwerk buiten de gemeente benaderen, maar misschien kan een collega van de afdeling Inkoop de vraag ook beantwoorden. Als je elkaar niet kent, is het moeilijker om je vraag bij de juiste collega neer te leggen en/of de telefoon op te pakken. Als je elkaar wel kent, weet je beter wat je aan elkaar hebt en ontstaat er een community. Vandaar dat wij als gemeente de term ‘community of practice’ hanteren voor ons expertisecentrum en onze bijeenkomsten”, vertelt Van Rietschoten.

## “Het definiëren van de vervolgstappen en -acties is een must”

### **Evalueren en vervolgstappen definiëren**

Volgens Van Rietschoten wil de gemeente dit soort bijeenkomsten vaker gaan organiseren, het liefst 2 keer per jaar. “Eerst willen we de bijeenkomsten naar een hoger niveau tillen. De basis ligt er, maar de volgende keer willen wij het nog beter aanpakken. Denk hierbij aan het verbeteren van de structuur en de indeling van de bijeenkomsten.” Baskal is het hiermee eens en vult aan: “Verder willen we de doelen van de bijeenkomsten aanscherpen en deze duidelijk communiceren richting de deelnemers. Ook is het belangrijk om aan het eind van de bijeenkomst de resultaten met elkaar te evalueren. Het definiëren van de vervolgstappen en -acties is daarbij een must. De bijeenkomsten zijn een middel om aan elkaar te laten zien wat voor afdeling Inkoop is en wie de contract- en leveranciersmanagers zijn. Het gaat echt om de onderlinge verbinding.”

## **Tips van Janneke van Rietschoten en Tufan Baskal van gemeente Almere over het organiseren van een CLM-middag:**

- Zorg voor een goede afbakening van de doelgroep. Nodig je bijvoorbeeld alleen CLM-collega's uit of zijn beleidsmakers die contact hebben met CLM-collega's ook welkom?
- Werk met een groep koplopers. Selecteer één persoon van elke afdeling en onderzoek wat deze mensen met elkaar gemeen hebben.
- Benader de potentiële deelnemers persoonlijk.
- Maak je doelen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden).
- Evalueer met elkaar: hoe verliep de bijeenkomst? Wat ging goed en wat kon beter?
- Stel vast wat de vervolgstappen en -acties zijn en informeer de deelnemers gedurende het vervolgproces.



Fotograaf: Louis Meulstee

# Inkoop en bestuur: spendanalyses gemeente Hoeksche Waard

**Met een spendanalyse kun je goed inzichtelijk maken wie, wat, waar inkoop. Deze analyse helpt je om beter, voordeliger en duurzamer in te kopen. Gemeente Hoeksche Waard gebruikt een spend- en rechtmatigheidsanalyse in haar werkwijzen en processen. Strategisch adviseur Inkoop Richard Brabers en wethouder Adriaan van der Wulp vertellen hoe zij deze analyses hebben geïmplementeerd en gebruiken binnen hun gemeente.**

“De spend- en rechtmatigheidsanalyse zijn belangrijke inkoopinstrumenten voor de gemeente Hoeksche Waard”, vertelt Brabers. “De spendanalyse geeft ons als gemeente inzicht in de inkomsten en uitgaven per inkooppakket en ook in het aantal leveranciers. De rechtmatigheidsanalyse gaat een stap verder, want daarmee kijken we of de inkomsten en uitgaven kloppen binnen het contract dat is aanbesteed. Deze instrumenten vormen een basis voor de gemeente, want ze geven onder andere informatie voor nieuwe aanbestedingen, het vaststellen van de juiste aanbestedingsprocedures en het inzichtelijk maken van het percentage dat we lokaal hebben ingekocht.”

**“Hoe vaker je een spendanalyse maakt, hoe accurater de data zijn. Én op basis van actuele data maak je betere beslissingen”**

## Eigen werkwijze

“Gemeente Hoeksche Waard is op 1 januari 2019 ontstaan na het samenvoegen van 5 gemeenten (Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Oud-Beijerland en Strijen). Deze herindeling had veel effect op de inkoopfunctie en -organisatie. Ook steeg het inkoopvolume flink. Daarmee nam de complexiteit van inkoop toe”, vertelt Brabers. “Enerzijds behalen wij hierdoor schaalvoordelen, zoals grotere inkoopvolumes, maar anderzijds overschrijden meer contracten de [Europese aanbestedingsgrens](#). Daarom zijn onze contracten na de herindeling daar waar mogelijk samengevoegd en centraal geregistreerd. Vanaf dat moment startte de gemeente ook met spend- en rechtmatigheidsanalyses.”



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

## Kwaliteitsanalyses voor meer inzicht

Van der Wulp geeft aan dat de gemeente inmiddels haar eigen werkwijze hanteert voor het uitvoeren van de spend- en rechtmatigheidsanalyse, mede dankzij de toepassing van de [Beter Aanbesteden-methodiek](#). Zo voert de gemeente de analyses ieder kwartaal uit. Van der Wulp: “Over het algemeen omvat de gemiddelde spendanalyse minimaal 3 tot 4 jaar aan (inkoop)data om trends en eenmalige inkopen te onderscheiden. Bij de jaarlijkse accountantscontrole laat je een analyse uitvoeren om onrechtmatigheden te identificeren en te voorkomen. Wij voeren nu zelf de analyses uit voor tussentijdse inzichten. Het draagt bij aan bewustwording van de eigen inkoopprocessen. Ook geeft het ons de mogelijkheid om bij de volledige analyse op deze inzichten voort te borduren. Hoe vaker je de spendanalyse uitvoert, hoe accurater de data zijn. Én op basis van actuele data maak je betere beslissingen.”

## Inzicht in de inkomsten en uitgaven

Volgens Brabers geven de spend- en rechtmatigheidsanalyse gemeentebreed inzichten in de uitgaven per inkooppakket, dit is in het kader van de Aanbestedingswet 2012 van essentieel belang. Als gemeente zijn we één aanbestedende dienst. De opdrachtwaarde (en aanbestedingsprocedure) moeten we baseren op de totale opdrachtwaarde van alle teams. De gemeente wil graag inzicht in wat er in de toekomst wordt ingekocht. Dat weet je nooit exact, maar door de analyses kun je als aanbestedende dienst wel een inschatting maken.”

Wethouder Van der Wulp vult aan: “Ondanks dat we deze analyses ieder kwartaal uitvoeren, is het nog steeds belangrijk om terug te kijken. De uitdaging is om de inkoopprocessen en -systemen aan de voorkant zodanig in te richten dat de spend- en rechtmatigheidsanalyse in de toekomst (grotendeels) overbodig worden.”

# “Met een spendanalyse breng je in kaart voor welk bedrag je bij iedere crediteur inkoopt. Dat geeft veel nieuwe inzichten”

## Uitgaven per crediteur

“Bij een aanbesteding is het niet altijd duidelijk hoeveel je als gemeente aan een crediteur gaat uitgeven. Met een spendanalyse breng je in kaart voor welk bedrag je bij iedere crediteur inkoopt. Dat geeft veel nieuwe inzichten”, vertelt Van der Wulp. “Onze gemeente werkt in een periode van 4 jaar met meer dan 6.000 crediteuren. We zagen dat we van één crediteur 1.000 facturen ontvingen. Vervolgens pakten we de rechtmatigheidsanalyse erbij, want gaat dat wel goed? Moet de facturering niet anders worden georganiseerd? Uit wat voor bedragen bestaan de facturen? Zo legden we op basis van de spendanalyse meerdere (nieuwe) raamovereenkomsten vast. Met deze overeenkomsten kunnen we als gemeente sneller producten en diensten afnemen. Door deze aanpak zitten we als gemeente bovenop onze eigen inkoopactiviteiten. Dat is een groot voordeel.”



## Gemeentebreed toepassen

Brabers vertelt dat de spend- en rechtmatigheidsanalyses niet alleen van de afdeling Inkoop zijn. “We zien het als een kruisbestuiving. Beide analyses passen we gemeentebreed toe. Vóór het uitvoeren van de analyses wisten veel teams niet wat ze in totaal inkochten. Inmiddels is er gemeentebreed inzicht in de inkoopactiviteiten. De spendanalyse is beschikbaar in onze standaard analyse- en rapportagetool.”

Verder vertelt Brabers dat de gemeente samenwerkt met Purfaction, een externe analist, voor de uitgebreidere analyses en om data inzichtelijk te maken. “Wij leveren het bestand van onze financiële afdeling aan, vervolgens zet de analist de belangrijkste data op de goede plek.”

Volgens wethouder Van der Wulp kunnen organisaties sinds de invoering van de spend- en rechtmatigheidsanalyse beter sturen op de doelen die het bestuur wil bereiken. “Deze verbeteringen en constatering dragen bij aan zowel de rechtmatigheid als de doelmatigheid. Niet alleen werken de verschillende teams intern beter samen, maar ook extern plukken we er de vruchten van. Denk bijvoorbeeld aan de eerder genoemde nieuwe raamovereenkomsten. Zo zie je maar: een goede spend- en rechtmatigheidsanalyse heeft meerdere voordelen.”



## Tips van Adriaan van der Wulp en Richard Brabers voor het implementeren en gebruiken van een spend- en rechtmatigheidsanalyse:

- Voer elk kwartaal de spend- en rechtmatigheidsanalyse uit voor tussentijdse inzichten. En bouw hierop voort tijdens de volledige analyse.
- Betrek (inkoop)collega's bij de spend- en rechtmatigheidsanalyse (zoals contractbeheer en -management). Dit zorgt namelijk voor bewustwording en nieuwe inzichten in de inkoopprocessen.
- Ontwikkel een systematiek (eventueel met een externe partner) waarbij je de gegevens kunt hergebruiken. Dit scheelt dubbel werk, aangezien je steeds 4 jaar terugkijkt.
- De analyse kun je deels uitbesteden, maar maak ook gebruik van interne kennis voor de duiding van de inzichten.
- Pas op dat je niet dezelfde aanpak/systematiek hanteert voor de spendanalyse en de rechtmatigheidsanalyse. De rechtmatigheidsanalyse gaat namelijk een stap verder, want je moet in deze analyse ook een *audittrail* en een onderbouwing inzichtelijk kunnen maken.

### 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.





Fotograaf: Paul Tolenaar

# Inkoop ontmoet verkoop: succesvolle ondernemers- bijeenkomst in Lelystad

MKB-bedrijven zijn een belangrijke motor voor de Nederlandse economie. Dat vindt gemeente Lelystad ook. Daarom organiseerde zij op vrijdag 17 november 2023, tijdens de Dag van de Ondernemer, een themabijeenkomst over het lokale inkoopbeleid van de gemeente. Zeke Herwig, accountmanager Economische Zaken (EZ) bij de gemeente Lelystad, en Yvette Berkel, directeur en senior inkoopconsultant van een inkoopadviesbureau, bespreken het succes van de bijeenkomst.



Yvette Berkel, directeur en senior van een inkoopadviesbureau en Zeke Herwig, accountmanager Economische Zaken EZ bij gemeente Lelystad

“Elk jaar organiseren wij de Dag van de Ondernemer”, vertelt Herwig. “Met steeds weer een ander thema. Dit keer was het thema ‘inkoop voor lokale ondernemers’. Het idee kwam vanuit onze wethouder Economische Zaken, die in het verleden een motie indiende over het verhogen van lokale aanbestedingen. Samen met Bedrijfskring Lelystad besloten we daarom deze bijeenkomst te organiseren.”

## **Informeel en laagdrempelig**

“De gemeente organiseerde de bijeenkomst op een vrijdagmiddag na 15:00 uur. Dat was een bewuste keuze”, deelt Herwig. “We wilden een informele setting creëren. Een bijeenkomst op maandagmiddag of dinsdag werkt niet, want ondernemers zijn dan nog druk aan het werk.”

“Mee eens”, zegt Berkel. “Het was fijn om te zien dat de opkomst, mede door deze planning, zo hoog was. Ook de mooie externe locatie en de catering, bestaande uit een hapje en een drankje, waren goede keuzes.”

Als accountmanager EZ richt Herwig zich op lokale bedrijven in Lelystad. “Om lokale ondernemers te bereiken, gebruikten mijn collega en ik ons eigen netwerk en onze eigen social mediakanalen.”

## **“Ik stelde mezelf de vraag: wat zou ik als ondernemer fijn vinden of willen zien?”**

### **Inlevingsvermogen**

Voor de inrichting van de bijeenkomst vond Herwig het belangrijk om zichzelf in de ondernemer te verplaatsen. “Ik stelde mezelf de vraag: wat zou ik als ondernemer fijn vinden of willen zien? Ik kom zelf uit de commerciële wereld, dan is het makkelijker om als ondernemer te denken.”

Berkel: “Dat inlevingsvermogen herken ik. Je moet je écht inleven in de behoeften van ondernemers. Naar welke informatie zijn zij op zoek? En hoe helpen wij deze ondernemers om zaken te kunnen doen met de gemeente en goed in te schrijven op aanbestedingen?”



Het succes van de themabijeenkomst was volgens Herwig niet alleen de informele en laagdrempelige opzet, maar ook omdat dit dé plek was voor discussies met de ondernemers. Zo besprak de gemeente haar inkoopbeleid met de lokale ondernemers en werden een aantal zaken getoetst met behulp van pollvragen in Mentimeter. “In een themabijeenkomst met lokale ondernemers is het belangrijk dat je als aanbestedende dienst niet alleen de nadruk legt op zenden, maar ook op ontvangen. Als je niet zorgt voor interactie, weet je ook niet of jouw boodschap aankomt”, vertelt

Herwig. Berkel: “We begonnen de bijeenkomst met de vraag of de deelnemers weleens zaken deden met de gemeente. Dat was interessant, want de helft antwoordde ‘ja’, maar de andere helft had daar nog geen ervaring mee.”

### **Tips van Zeke Herwig en Yvette Berkel over inschrijven op lokale/regionale aanbestedingen:**

- Ga het gesprek aan met jouw gemeente. Als je iets wil, moet je zelf de eerste stap zetten.
- Bouw een netwerk op, wees zichtbaar en creëer een gunfactor bij jouw gemeente of provincie.
- Kijk of er binnen jouw regio bijeenkomsten worden georganiseerd over lokaal/regionaal aanbesteden.
- Zoek de samenwerking op bij grotere aanbestedingen. Door bijvoorbeeld een samenwerkingsverband aan te gaan met andere ondernemers of door middel van een onderaanneming.
- Bekijk de aanbestedingskalender op de website van de gemeente (of andere publieke opdrachtgevers).
- Registreer je organisatie op [TenderNed](#). Op dit platform worden veel aanbestedingen gepubliceerd.

### **Succes direct zichtbaar**

“Het leuke aan dit soort bijeenkomsten is dat je vrijwel meteen kunt zien of het een succes is”, vertelt Herwig. “Vertrekken mensen direct of blijven ze nog hangen als het officiële gedeelte voorbij is? Als deelnemers snel vertrekken, is dat voor mij een teken dat de bijeenkomst niet interessant genoeg was voor de doelgroep. In dit geval bleef iedereen nog borrelen om ervaringen uit te wisselen.” De kans dat ondernemers blijven voor een netwerkborrel vergroot je ook door een bijeenkomst op vrijdagmiddag te organiseren.

## **“Interne experts van de gemeente uitnodigen is ook belangrijk voor een succesvolle ondernemersmiddag”**

Ook de wethouder sprak tijdens de bijeenkomst en bleef lang napraten met de lokale ondernemers. “De wethouder ging als één van de laatsten weg, omdat hij iedereen te woord wilde staan. Ook waren er een aantal budgethouders van de gemeente aanwezig. We merkten dat de ondernemers dit waardeerden, omdat zij de budgethouders direct vragen konden stellen over geldzaken en contractuele verplichtingen”, zegt Herwig. “Ook van de budgethouders vernam ik dat ze het prettig vonden om met ondernemers te spreken. Interne experts van de gemeente uitnodigen is dus ook belangrijk voor een succesvolle ondernemersdag. Ook sprak ik na afloop van de bijeenkomst met meerdere ondernemers die mij vragen stelden en in contact wilden komen met mijn collega’s.”

Berkel vult aan: “De lokale ondernemers die ik sprak, vonden het fijn om meer uitleg te krijgen over Europees aanbesteden. Hierna begrepen zij waarom de gemeente moet aanbesteden en hoe je als ondernemer in aanmerking komt voor een opdracht.”

### **Tips van Zeke Herwig en Yvette Berkel voor het organiseren van een themabijeenkomst over lokaal inkopen/aanbesteden:**

- Kies een dag en een tijd die goed uitkomen voor ondernemers, bijvoorbeeld een donderdag- of vrijdagmiddag. Ook kun je de bijeenkomst op deze dagen in de avond organiseren (los van feestdagen).
- Zorg voor een laagdrempelige externe locatie en catering. Dat maakt de bijeenkomst extra aantrekkelijk.
- Durf als gemeente het gesprek aan te gaan met lokale ondernemers en blijf in contact met elkaar.
- Nodig collega's met relevante kennis over het onderwerp, zoals budgethouders, uit voor de bijeenkomst. Het is belangrijk dat deze experts ook aanwezig zijn bij de netwerkborrel om vragen te beantwoorden.
- Een themabijeenkomst kan een eerste stap zijn om contact te leggen met ondernemers: maak daar ook gebruik van.

Het programma Beter Aanbesteden stimuleert en faciliteert ontmoetingen tussen inkoop en verkoop en bundelt verkregen inzichten en tips.



# Behaalde Subsidie-resultaten Beter Aanbesteden 2023

In 2022 werd de subsidieregeling Beter Aanbesteden voor het eerst aangeboden. In 2023 en in 2024 werd de subsidieregeling nog 2 keer opengesteld. Zowel aanbestedende diensten als ondernemersorganisaties ontvingen subsidies voor hun initiatieven om de aanbestedingspraktijk in hun regio of branche te verbeteren. Het totale subsidiebudget van € 800.000 werd verdeeld over 36 sterke initiatieven. Drie resultaten lichten we hier uit.

## Lokaal ondernemen en aanbesteden

*Gemeente Leeuwarden* | Hoe kunnen (lokale) ondernemers en overheid beter samenwerken? En welke verbeteringen zijn er mogelijk om goed zaken met elkaar te doen? De gemeente Leeuwarden wil voor onderhandse aanbestedingen zoveel mogelijk gebruik maken van ondernemers uit de eigen regio.

Daarom ondernam de gemeente deze belangrijke acties:

- De ontwikkeling van de [database lokale ondernemers \(DALO\)](#). Als de gemeente Leeuwarden een onderhandse aanbesteding wil uitzetten, dan kijkt zij in de DALO of er geschikte ondernemers zijn binnen de eigen gemeente.
- Het organiseren van 2 marktbijskomsten om wederzijdse begrip en kennis te vergroten tussen de gemeente en de lokale ondernemers. Er werd verteld hoe je als ondernemer 'zaken doet' met de gemeente Leeuwarden. Ook de DALO werd gepresenteerd.





De acties zorgden niet alleen voor meer kennis en inzicht in het potentieel van de lokale en regionale ondernemers, maar ook voor kansen en oplossingen. Denk hierbij aan betere samenwerking en wederzijdse kennisverbreding tussen de gemeente met de lokale markt.

Bekijk de belangrijkste resultaten van de marktbijsamkomsten online via de [website van Inkoopplatform Noord-Nederland](#).

## E-learning aanbestedingen GWW-sector

*Cumela Nederland* | Om nieuwe opdrachten binnen te halen, moeten bedrijven in grond-, groen- en infrasector (GWW) steeds vaker inschrijven op openbare aanbestedingen. Brancheorganisatie Cumela merkte dat dit voor met name mkb'ers in de sector niet altijd eenvoudig is. Cumela wilde daarom voor deze bedrijven een e-learning ontwikkelen over het aanbestedingsproces, om GWW-mkb'ers op een snelle, laagdrempelige en deskundige manier te leren hoe je succesvol inschrijft op publieke aanbestedingen. De e-learning staat sinds januari 2024 online en Cumela ontvangt veel positieve reacties van zowel mkb'ers als grotere bedrijven.



Deze grotere bedrijven beschikken over meer mankracht, maar zien de module alsnog als een goed middel om medewerkers de basiskennis over aanbesteden bij te brengen.

Lees meer over de (gratis) e-learning op [de website van Cumela](#).

## Instructievideo's beter inschrijven op aanbestedingen



*Gemeente Dinkelland* | Hoe kun je als gemeente ervoor zorgen dat inschrijvingen door mkb'ers beter aansluiten op je uitvraag? Daar had Gemeente Dinkelland een goed antwoord op. De gemeente maakte instructievideo's waarin leveranciers op een eenvoudige en toegankelijke manier uitleg krijgen over de randvoorwaarden van goede en volledige inschrijvingen van aanbestedingen.

De instructievideo's moeten ertoe leiden dat ondernemers minder fouten maken in hun inschrijvingen. Daardoor hoeven er minder afwijzingen plaats te vinden door aanbestedende diensten, op basis van een foutieve of onvolledige inschrijving.

Bekijk de overige subsidieresultaten op [de website van PIANOo](#).



# Colofon

## #BeterAanbesteden Magazine

### Publicatiedatum

24 oktober 2024

### 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)