

VU Research Portal

Landelijke opleiding!

Jansen, Chris

published in

Contact boven contract
2019

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

document license

Other

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Jansen, C. (2019). Landelijke opleiding! In E. Koolhaas, & K. Klein (Eds.), *Contact boven contract* (pp. 34-37). The Community Factor-Y.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

CONTACT



BOVEN

Eelco Koolhaas
& Karsten Klein



CONTRACT

INTRODUCTIE

Mona Keijzer is Staatssecretaris van Economische Zaken en Klimaat.

‘Aanbesteden door overheden kan prachtige kansen bieden voor het midden- en klein bedrijf. Voor overheden is het de manier om de beste waar voor je geld te krijgen en te zorgen voor een gezond economisch klimaat. Als overheid kun je door aanbesteden én een innovatieve, duurzame of sociale oplossing voor je probleem vinden én een mooi bedrijf een kans bieden om te groeien. Dit wordt alleen niet door iedereen zo ervaren. En dat is jammer. Om aanbesteden te laten werken, is het nodig dat overheid en bedrijfsleven elkaar weten te vinden. Uiteraard binnen de regels, maar daarbinnen is veel meer mogelijk dan vaak wordt gedacht. Ik draag daaraan bij via het traject Beter Aanbesteden. Overheden en bedrijfsleven werken daarin samen om de aanbestedingspraktijk te verbeteren. Goede voorbeelden van deze samenwerking zijn het advies over clusteren en de handreiking tenderkostenvergoeding die laten zien dat het absoluut mogelijk is om op een goede manier samen tot een oplossing te komen. Ook deze bundel, die tot stand is gebracht onder leiding van aanjager Karsten Klein, toont aan: de wil is er, en de goede initiatieven zijn er. Deze bundel bevat allemaal verhalen van mensen uit die praktijk, elk met hun eigen invalshoek en visie, maar allemaal gedreven door een passie voor hun vak en het geloof dat het beter moet, en ook kan.

Ik hoop dat die verhalen anderen inspireren om aan de slag te gaan. Want Beter Aanbesteden doe je niet alleen voor jezelf maar zeker ook voor anderen!’

Voorwoord

Karsten Klein was wethouder van de gemeente Den Haag en is nu aanjager van het actieprogramma ‘Beter Aanbesteden’.

Bij aanbesteden en inkoop zijn grote maatschappelijke en zakelijke belangen gemoeid. In Nederland is daarom een uitgebalanceerd systeem gebouwd om schaarse middelen op een transparante manier te verdelen. De hoofdrolspelers kennen daarin hun rol en spelen die met verve.

Om de zoveel tijd veranderen de spelregels. Sociaal en duurzaam aanbesteden vraagt ook om procesmatige innovatie. Het belang van lokale werkgelegenheid doet een beroep op de creativiteit van lokale bestuurders. Het MKB vraagt en krijgt een terechte plek aan tafel.

Behendig en met passie

De bundel ‘Contact boven Contract’ maakt duidelijk hoe behendig, constructief en ja, met passie de betrokkenen zoeken naar vernieuwde spelregels en rollen. Waarbij opvalt dat zelfkritiek het meestal wint van wijzen op ‘het tekort van de ander’.

Aanbesteden en inkoop is een volwassen sector, met een duidelijk grensvlak waar markt en overheid elkaar ontmoet. De taak van een aanjager is in mijn ogen vooral om de energie in goede banen te leiden, op het niveau van het rijk, maar vooral in de regio waar feitelijk de meeste zaken gedaan worden.

De roep om innovatie en vooral een ondernemersvriendelijke benadering, is niet mis te verstaan. Dit vraagt om ‘investeren’ in opleiden, nieuwe (regionale) overlegvormen, speelruimte voor innovatieve bedrijven en meer. Contact is daarbij het sleutelwoord, zonder af te doen aan de waarde en betekenis van een goed contract als voorwaarde om zaken te doen.

Toekomstbestendig aanbesteden

Aanbesteden en inkoop toekomstbestendig maken,

dat is de opgave. De bundel maakt duidelijk dat deze beweging is ingezet en nu een passend vervolg verdient. Ik dank allereerst staatssecretaris Mona Keijzer die heel vasthoudend ondernemersvriendelijk aanbesteden hoog op haar agenda houdt. En daarnaast gedeputeerde Eddy van Hijum en daarmee alle betrokkenen in de provincie Overijssel die met enthousiasme laten zien wat ondernemersvriendelijk aanbesteden in de praktijk betekent. Ik dank vooral ook iedereen waarmee we onderweg contact hebben gehad, de bundel is hiervan het resultaat. Innovatie draait om creativiteit en vooral om het daadwerkelijk realiseren van wat is bedacht. Aan jullie zal het niet liggen!

Eddy van Hijum is gedeputeerde economie van de provincie Overijssel.

‘Overijssel is een provincie met veel MKB-familiebedrijven. Dat spreekt me persoonlijk aan, want ik kom uit een echt ondernemersgezin. Een MKB-vriendelijke overheid zijn betekent naast ondernemers staan en hen faciliteren met groei en ondernemerschap. Daarom zoeken we bedrijven actief op en meten bijvoorbeeld de waardering van ondernemers via panels.

MKB-vriendelijk zijn

Aandacht voor aanbesteden en inkopen hoort bij MKB-vriendelijk zijn. De overheid is een belangrijke marktpartij; met aanbesteden is veel geld gemoeid. Aanbesteden krijgt vooral ook onze aandacht omdat we daarmee belangrijke maatschappelijke doelen realiseren, zoals circulariteit en duurzaamheid, en innovatie stimuleren.

We werken als provincie op het gebied van aanbestedingen actief samen met verschillende Overijsselse gemeenten. Zo delen we onze deskundigheid en worden we een betere partner voor bedrijven.

Het is belangrijk dat we met onze partners, bedrijven en gemeenten het gesprek aangaan over uiteenlopende kwesties. Hoe versterken we onze toegankelijkheid, door bijvoorbeeld niet onnodig opdrachten te clusteren. We vertellen er graag over

ons programma Startup in Residence waarmee we samen met ondernemers innovatieve producten en diensten ontwikkelen.

In de bundel ‘Contact boven Contract’ staan ook verhalen over een kleine regiotour langs een aantal gemeenten en bedrijven in onze provincie. Deze tour is onderdeel van de samenwerking die we zijn aangegaan met de landelijke aanjager voor aanbesteden, Karsten Klein, die bezig is met de uitvoering van het actieprogramma ‘Beter Aanbesteden’.

Bestuurlijke aandacht voor aanbesteden

Ook voor de provincie zien we een - bescheiden - rol als aanjager weggelegd, waar dat nog nodig is natuurlijk! We zetten daarbij vooral in op het vergroten van de bestuurlijke aandacht voor aanbesteden. We gaan graag in gesprek met ondernemers en gemeenten om te kijken hoe we elkaar kunnen versterken met MKB-vriendelijk inkopen en aanbesteden.’

Eelco Koolhaas werkt bij The Community Factor-y.

‘Aanbesteding en inkoop is een groot onderwerp, er gaat veel geld in om. In dit boek komen tientallen smaakmakers aan het woord. Ze zijn hier en daar kritisch maar altijd bevlogen, het lijkt wel alsof ze allemaal een beetje verliefd zijn op hun vak.

Discussie in een kleine kring

De vertellers zijn wat we noemen ‘thought leaders’, ze proberen het denken over aanbesteding en inkoop een nieuwe kant op te duwen. Dikwijls merken ze op dat het debat over de toekomst van aanbesteden op dit moment in een nogal kleine kring wordt gevoerd. Er is weliswaar een boeiend digitaal aanbestedingscafé, er zijn zeker spraakmakende wetenschappers, maar de groep die deelneemt aan de discussie over innovatie in de aanbestedingswereld kan en mag groter.

Aanbesteden en inkoop zijn de bedrijfsvoering al lang ontstegen. Bestuurders zien de roep om duurzaam en sociaal werken versneld op hen afkomen en ontdekken dat zij met inkoop eigenlijk diamant

in handen hebben. Inkoopers worden meer en meer themaspecialisten die vaker en vroeger strategisch meedenken met adviseurs en management. Al moeten zij nog steeds (hard) knokken voor hun plek.

Het MKB komt letterlijk in beeld bij overheden, wat hoog tijd is want ze zijn getalsmatig de belangrijkste speler in de praktijk van aanbesteden en inkoop. De MKB-wereld ontdekt dat zo hier en daar wat verbeterpunten aandragen bij lange na niet genoeg is, maar dat zij zelf ook (veel) meer moeten investeren in een langdurige relatie met overheden. De liefde moet van twee kanten komen.

De rol van ondersteunende diensten op nationaal en regionaal niveau is opmerkelijk. Netwerken en het opbouwen van een goede relatie met het bedrijfsleven kreeg de laatste tien jaar minder aandacht dan het bieden van goede informatie. De sites met instructies en stappenplannen zijn excellent, maar het is niet (meer) genoeg. Ondernemersvriendelijk aanbesteden is meer dan de procedure op orde hebben. Het betekent ook relaties aangaan en opbouwen met ondernemers, contact boven contract. Vooral de verhalen uit Overijssel laten zien dat die beweging al volop is ingezet.

Openhartige en gastvrije ontvangst

Ik dank elke verteller voor zijn tijd en vooral de durf om zich uit te spreken, niemand uitgezonderd. Van MKB, grotere bedrijven en bestuurders tot aan de deskundige ambtenaren van inkoop en beleid toe. Als relatieve buitenstaander kreeg ik steeds een gastvrije ontvangst, geduldig werd uitgelegd hoe het allemaal werkte en soms kreeg het gesprek het karakter van een bijles.

De wereld van aanbesteden en inkoop is fantastisch boeiend, in tegenspraak met de wat ongemakkelijke beeldvorming over inkopen en inkoopers. Dank aan Maret Oomen en ‘haar groep’ op het ministerie van EZK en dank aan het team rond gedeputeerde Eddy van Hijum van de provincie Overijssel, voor het toelaten van een zeer geïnteresseerde pottenkijker.’

Inhoudsopgave

In gesprek met de community

- 10
Alfred de Weert
Kenniskring!
- 14
Tim Robbe
Einde concurrentie?
- 18
Tomas te Velde
Kijken als ontwerper
- 20
Wim Nieland
'Verkondig het woord'
- 24
Menno Karres
Innovatiepartnerschap
- 28
Thimo de Nijs
Verankeren in werkprocessen
- 30
Michel Goossen
'Aanbestedingsfähig MKB'
- 34
Chris Jansen
Landelijke opleiding!
- 38
Theo van der Linden
Strategie!
- 42
Ditmar Waterman
Inkoopprofessionaliteit
- 46
Jan Potkamp
Platform
- 48
Maarten Rooderkerk
Andere status inkopers
- 50
Hugo 't Hart
Meer doen dan luisteren
- 52
Hans de Nooijer en Michiel Pouwer
Meeloopdagen
- 54
Joost Fijneman
Voorbij de 'hit and run'
- 58
Octavia Siertsema
Nette omgangsvormen
- 62
Kim Schofaerts
MKB-vriendelijke gemeente
- 66
Elisabetta Manunza
Sociaal aanbesteden

70
Jacobien Muntz-Beekhuis
Toegangspoort voor inkoper

72
Rob Jonkman
Evaluatieformulier

74
Nicole Smit
Strategische keuze

76
Matthijs Huizing
Kritisch op clustering

78
Alrik Oud
Categorieplannen

Op bezoek in Overijssel

84
Jantsje op de Hoek en
Jeroen van Zwieten
'Launching Customership'

86
Eelco Eerenberg
*Samenwerking Duitse
buurgemeente*

90
Arco Hofland, Jeanet Nissink,
Martine Kleizen en Edwin Busscher
Kansen voor MKB

94
Henk de Leeuw, Michèl Bosch
en Froukje Witteveen
*Social Return On Investment
(SROI)*

98
Dennis Melenhorst, Paul Maas,
Vincent van Zuijlen en Anne Denissen
Uniformiteit bewaken

102
Bram Harmsma, Erik van der Kamp,
Gerdi de Vries en Iris Verbeek
Ja-gemeente

106
Hans Bakker
Marktdagen

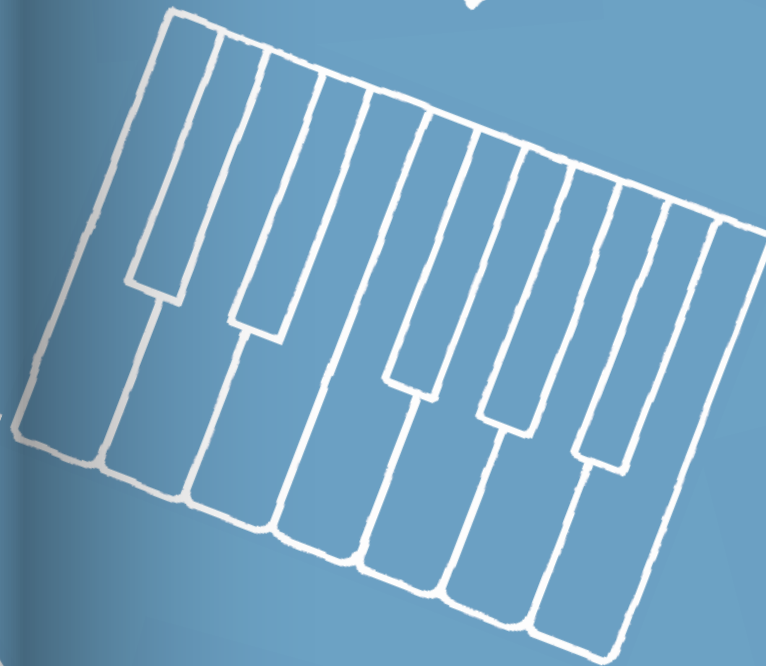
110
Marco de Graaf, Maurits Haitzma,
Bouke Schaafsma, Patricia Weenink,
Wouter van Apeldoorn
en Hans Bakker
Markt uitdagen

Nawoord

114
Karsten Klein en Eelco Koolhaas
*Ondernemersvriendelijk
aanbesteden*

Colofon
116

**IN GESPREK
MET DE
COMMUNITY**



‘De stem van de professionals die iedere dag met die wet- en regelgeving moeten werken, aan de inschrijverszijde, wordt te weinig gehoord.’

Alfred de Weert is directeur sales- & bidmanagement bij schoonmaakorganisatie CSU. Daarnaast is hij een actieve aanjager van de Kenniskring Aanbesteden.



Meer aandacht voor prijs boven kwaliteit

‘De schoonmaak ontwikkelt zich van knokken op de prijsvechtersmarkt naar een vakgebied waar professionaliteit voorop staat. Dit werkt direct door in de aanbestedingscyclus. Belangrijk is dat in de aanbestedingspraktijk voor schoonmaakbedrijven kwaliteit zwaarder zou moeten tellen. Niet iedereen is hiervan al doordrongen. Bij de inkoop telt de prijs, zo merken we, nog steeds heel zwaar.

Aanbesteden is een prachtig vak, hoewel dat geen breed gedragen opinie is. Ik geniet van het spel, geduld hebben, goed je huiswerk doen, wachten in de loopgraven en dan tóch winnen. Anderen zien aanbesteden vooral als iets stroperigs, dat geldt dus vooral voor de traditionele verkoper. Onderschat wordt bijvoorbeeld hoe belangrijk

taalvaardigheid, wets- en procedurekennis zijn. Dat maakt van aanbesteden een wat complexere verkoopmethodiek.

Inkopers zijn steeds beter geschoold

De praktijk van verkopen is sterk veranderd. Vroeger had je vertegenwoordigers en verkopers die bouwden aan een persoonlijke relatie en dan zaken deden. Nu is het objectiever, zakelijker en vooral strategischer. De nieuwe inkopers zijn ook steeds beter geschoold, met universitaire opleidingen. Ze hechten aan transparantie en contractbeheer. Het bedrijfsleven moet daarin meegaan. Het is een behoorlijk vormvaste wereld waarin je dus slim moet opereren om gehoord te worden.

Wij hebben veel te maken met de eisen van 'social return'. In sommige branches moeten ze heel hard werken om vijf procent te halen, wij halen in de schoonmaak veel hogere percentages. Wat erg belangrijk is, is dat de eisen realistisch blijven. Dat gebeurt gelukkig ook. Onlangs zagen we dat bij een aanbesteding de social return erg was teruggeschoefd. We zochten contact en vroegen om uitleg. Die was simpel, er waren niet genoeg mensen meer 'in de bakken', dus dan is veel eisen niet meer reëel.

Kenniskring Aanbesteden vertegenwoordigt 6 miljard

Met een aantal aanbestedingsspecialisten vanuit verschillende bedrijven zijn we samengekomen in de Kenniskring Aanbesteden. Vergis je niet, deze groep vertegenwoordigt zes miljard die omgaat in de aanbestedingspraktijk, want we doen vele duizenden aanbestedingen per jaar. We zijn de grootgebruikers van de aanbestedingswereld. We kennen geen formele verenigingsstructuur, we hebben bijvoorbeeld geen website. Soms is het lastig dat we geen formele status hebben. Dan zegt men, we kennen u niet.

Bij het actieprogramma 'Beter Aanbesteden' is veel aandacht gericht op de procedure. Dan gaat het om informatievoorziening en dergelijke. Wij mikken hoger, het gaat niet om individuele belangenbehartiging. Het gaat om overleg over grote en algemenere issues die voor verschillende branches van groot belang zijn, zoals de rechtsbescherming of tenderkosten-vergoeding. We worden overal goed gehoord, van parlement tot aan het ministerie van EZK. Momenteel praten we bijvoorbeeld over een aanbestedingsplicht van

woningcorporaties. Onze leden zijn de vertegenwoordigers van hun branche, niet van hun bedrijf. En we letten sterk op het feit dat er niet twee leden uit dezelfde branche in de kring zitten, we willen simpelweg geen vragen vanuit de Autoriteit Consument en Markt (ACM).

Niet overvragen met marktconsultatie

Als markt waren we indertijd erg blij met de mogelijkheid van de marktconsultatie. Eindelijk een dialoog tussen markt en overheid, die het aanbestedingsproces gaat verbeteren. We zien nu ook een keerzijde, zeker als het heel druk is met binnenkomende tenders. Sommige marktconsultaties stellen heel veel open vragen, die veel tijd kosten om te beantwoorden. En die tijd hebben we als inschrijvers vaak niet. Dus mijn tip aan aanbestedende diensten die een marktconsultatie uitzetten, stel maximaal vijf gerichte vragen.'

marktconsultatie

kenniskring aanbesteden

verhouding prijs en
kwaliteit

Kenniskring Aanbesteden

Alfred de Weert over het oprichten van de Kenniskring: 'We zagen als aanbestedings-specialisten, rond de vernieuwing van de wet in 2013, dat het discours met 'de markt' over aanbesteden vooral gevoerd werd met de brancheverenigingen. En daar werden die discussies (namens ons) doorgaans gevoerd door juristen die weinig voeling of ervaring hadden met het onderwerp. Dus individueel werden we niet heel gelukkig van de uitkomsten, en voelden we ons als grootverbruikers van die regelgeving niet gehoord. Want aanbesteden is zoveel meer dan het volgen van een wetboek.

Dus toen Michel Goossen (toen Douwe Egberts) en ik (toen nog bij Randstad) op een dag met elkaar in gesprek kwamen, en onder meer deze frustratie bespraken, kwamen we al snel tot de conclusie: die interactie met wetgevers, opiniemakers, rechtsgeleerden, inkopers en al die andere beïnvloeders, dat kunnen we zelf beter dan onze juristen. En dat moeten we doen, samen met andere aanbestedingsspecialisten uit een breed scala van branches. Zo begonnen we de Kenniskring Aanbesteden, als een plaats waar gepassioneerde grootverbruikers van het aanbestedingsrecht vanuit de inschrijverszijde samenkomen. We hebben nu ongeveer 25 leden, uit branches als de

schoonmaak, beveiliging, kantoorinrichting, openbaar vervoer, document management, de bouw, leasing, accountancy, uitzenden, kantoorartikelen, catering, etc. Uit iedere branche één representant die op persoonlijke titel deelneemt, maar wel geacht wordt om de problematiek van zijn gehele branche in te brengen.

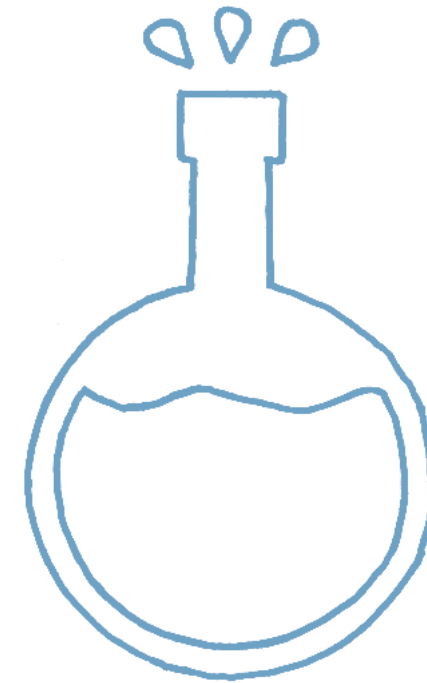
We hebben drie doelen geformuleerd voor de Kenniskring. We bespreken 'best practices' in tender-management, ontwikkelen en delen visies op relevante aanbestedingsissues én we nemen deel aan het publieke debat over het onderwerp. En dat altijd vanuit de ervaring van vele duizenden aanbestedingen per jaar, die we bij elkaar opgeteld maken.

Omdat we niet gebonden zijn aan een organisatie of bedrijf, zijn we een hele veilige gesprekspartner voor heel veel mensen. Voor onderzoekers, beleidsmakers, politici en inkopers bijvoorbeeld. We hebben geen commercieel doel met de Kenniskring. We willen graag helpen; niet alleen met het verbeteren van de wet- en regelgeving, maar vooral met de uitleg en uitwerking ervan. Want de stem van de professionals die iedere dag met die wet- en regelgeving moeten werken, aan de inschrijverszijde, die wordt te weinig gehoord.

Vanuit een bedrijfskundige logica kan een aanbod het beste aanbod lijken, maar vanuit een politieke logica niet. Dat moet je goed uitleggen'.

*‘Vanuit een
bedrijfskundige
logica kan een
aanbod het beste
aanbod lijken,
maar vanuit een
politieke logica
niet. Dat moet je
goed uitleggen’.*

Tim Robbe startte zijn carrière ooit als adviseur bij adviesbureau BMC, was daarna meer dan tien jaar zelfstandig adviseur en is nu als advocaat partner bij Victor Advocaten. Hij begeleidt met regelmaat inkoop- en aanbestedingszaken.



Rekening houden met de politiek bestuurlijke context

‘Aanbesteden is een veld dat naar mijn visie juridisch en bedrijfskundig goed in elkaar zit, bestuurskundig is een ander verhaal. Inkoopers en aanbesteders houden te weinig rekening met de politiek-bestuurlijke context die continu verschilt. Een handleiding maken voor goed inkopen klinkt handig, dat is het vaak ook, maar wat in die handleiding staat is niet in alle gevallen wenselijk.

Wat de in koper handig vindt is niet altijd wat de bestuurder handig vindt. Hetzelfde product kan in verschillende politieke omgevingen een totaal andere waarde hebben. De Kraljic Matrix is dus achterhaald in de publieke sector. En dat is nu iets waar onvoldoende aandacht voor bestaat.

De aandacht voor de ‘governance’ moet groter worden. Hoe worden inkoopprocessen eigenlijk begeleid en aangestuurd? De meeste aandacht gaat nu uit naar rechtmatigheid, die balans is wel aan het verschuiven en dat is goed.

Het is belangrijk om veel meer van buiten naar binnen te denken en oog te hebben voor de ge-

dachtes en wensen van partijen die meedoen met aanbesteden. Voor veel partijen is de overheid echt een 'black box', dat wordt weleens vergeten. Vanuit een bedrijfskundige logica kan een aanbod het beste aanbod lijken, maar vanuit een politieke logica niet. Dat moet je goed uitleggen.

Weerwoord van inkopers

Inkopers moeten in sommige gevallen ook meer weerwoord geven aan bestuurders. Die kunnen niet zomaar eenzijdig hun zin doordrijven. Het omgekeerde is ook het geval, de inkoper is niet de bestuurder en moet dus ook niet zijn ideologie (vaak van concurrentiestelling) opdringen. Zeker waar dat niet nodig is. Bestuurders moeten duidelijker vragen en inkopers moeten duidelijker opties voorleggen.

Experimenteren met nieuwe inkoopconcepten

Ik pleit al jaren voor meer aandacht voor wat ik noem bestuurskundig aanbesteden. Dat betekent meer aandacht voor de politieke context en de transactiekosten van aanbestedingen. Met vooral aandacht voor het zogenoemde 'institutional design'. Welke cont(r)actvormen passen het beste bij het realiseren van innovaties is een voorbeeld van zo'n bestuurlijke ontwerpvraag. Heilige huisjes mogen best wat omver. Er mag meer geëxperimenteerd worden met nieuwe inkoopconcepten, waarbij concurrentiestelling niet voorop hoeft te staan.'

Rekening houden met de politiek bestuurlijke context

Weerwoord van inkopers

Experimenteren met nieuwe inkoopconcepten

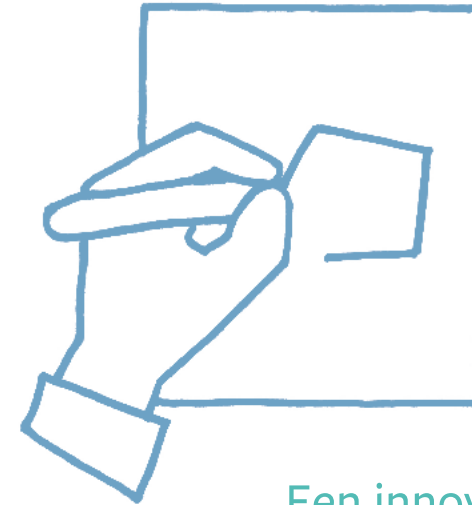
concurrentiestelling niet voorop

Kraljic Matrix

Kraljic maakt een onderscheid tussen hefboomproducten, strategische producten, routineproducten en knelpuntproducten. In de private sector kan dit een aardig hulpmiddel zijn om te bepalen aan welke inkooptrajecten je meer of minder aandacht wilt geven. In de publieke sector ligt dat echter veel complexer. Vrijwel alles wat de overheid inkoopt heeft in meer of mindere mate effect op de burger, of het nu thuiszorg, een snelweg of een theater betreft. Daarom wordt Kraljic vaak gezien als te grofmazig en te versimpeld voor overheidsinkoop.

‘Koop een innovatieteam in’

Tomas te Velde is werkzaam bij Suitcase, na de opleiding Strategic Product Design aan de Universiteit van Delft te hebben afgerond.



Met andere ogen naar ontwerp- processen kijken

‘Wij helpen actief mee met conceptontwikkeling, veranderingen en innovaties bij bedrijven. Dit varieert van het ontwikkelen van een nieuw systeem voor stadsdistributie tot aan de Gemeente Rotterdam helpen met de veranderende Omgevingswet. Onze meerwaarde als ‘designer’ is dat we mensen leren en begeleiden om met andere ogen naar ontwerpprocessen te kijken. Waarbij je vooral scherp kijkt of het product past bij wat mensen willen gebruiken, de waarde die het product levert. Soms zien we grote verhalen zoals een innovatieve bouwagenda, maar het omzetten in concrete verandering is lastig. Product en procesinnovatie alleen is vaak onvoldoende, tegelijk moet ook gewerkt worden aan systeeminnovatie.

Een innovatieteam inkopen

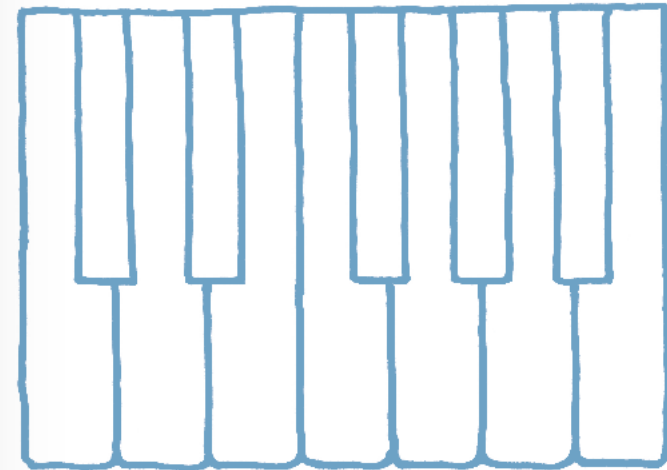
Ik ben zelf redelijk positief over het project van Rijkswaterstaat voor de aanbesteding van een duurzame brug (project DOEN). We hebben dat grondig geëvalueerd. Het belangrijkste verschil is dat je eerst met partijen tijdens de aanbesteding een coalitie vormt en vervolgens een tijd lang samen experimenteert. Van deelnemende partijen wordt gevraagd dat zij echt eigenaarschap tonen. Bij het project DOEN was de opdracht een grote vraag, ‘bouw een circulaire brug voor de helft van de prijs’. En werk vervolgens met een kleine community van aannemers die meedoen ook zien als een vorm van investeren. Er werd dus als het ware een innovatieteam ingekocht.’

ontwerpprocessen

innovatieteams

‘Wil men 60 miljard goed besteden dan zal er centrale regie op moeten komen, ook richting decentrale overheden en andere overheidsorganisaties.’

Wim Nieland is directeur publiek bij AevesBenefit; inkoopadviesbureau voor Advies, Werving & Selectie, Detachering en Outsourcing. Wim Nieland was deelnemer aan de regionale tafel in Noord Holland en heeft op deze manier bijgedragen aan de totstandkoming van de actieagenda.



‘Het woord verkondigen in de regio’

De aanbestedingspraktijk heeft een ‘boost’ nodig. Je moet de goede voorbeelden blijven uitdragen. ‘Ga het woord verkondigen in de regio. Ik ben blij met de actieagenda, maar met het enkel uitvoeren van de actiepunten zijn we er niet. Als de actieagenda is afgerond moet het resultaat meer zijn dan een tabblad op de website van PIANOo.

Meer impact van PIANOo

PIANOo heeft vooral een mooie en volledige website. Deze ziet er zorgvuldig uit en het is duidelijk dat ze veel kennis verzameld hebben. Ik heb wel enkele kritische vragen. Wie zijn de gebruikers van deze website? In mijn ogen zijn het de mensen die het minder hard nodig hebben. Hoe zit het met de concurrentiegerichte dialoog? Dat soort antwoorden kan men daar wel vinden, maar PIANOo zou haar kennis nog actiever naar

buiten mogen brengen en de dialoog over aanbesteden bevorderen. Eenmaal per jaar organiseert PIANOo een groot congres, daarnaast kunnen ze vaker kleinere bijeenkomsten faciliteren.

Uit een onderzoek van PIANOo komt naar voren hoe inkopers naar hun eigen functie kijken. Dit levert een treurig beeld op. Het onderzoek geeft aan dat inkopers in de publieke sector zichzelf ondergewaardeerd vinden en het werk als een uitvoerende taak beschouwen waar weinig eer aan te behalen valt. Het is daarom belangrijk om opleidingen en competentietrainingen te realiseren zodat het ook aantrekkelijker wordt. NEVI is bereid om hier capaciteit voor beschikbaar te stellen.

Samenwerking PIANOo en NEVI verbeteren

NEVI is een grote organisatie met 6.500 leden en richt zich met name op opleiding en training. Ze zijn georganiseerd in regionale kringen en NEVI kent verschillende categorieën als: NEVI zorg, NEVI privaat, NEVI zzp en NEVI publiek.

Het bestaansrecht van PIANOo wordt ook versterkt door samenwerking met NEVI. We kunnen kijken hoe de infrastructuur van NEVI te gebruiken om 'best practices' te delen en trainingen te verzorgen. Zodat de inkopers die het echt nodig hebben beter bereikt worden.

Aan de kant van de Rijksoverheid zijn relevante zaken betreffende inkoop goed geborgd: het voldoen aan rechtmatigheid, categoriemanagement, centrale aansturende rol van Directoraat-Generaal Overheidsorganisatie (DGOO) en de sterke centrale focus op innovatie, duurzaamheid en meer. Op het terrein van inkoop wordt een centraal beleid gevoerd.

Centrale regie gewenst

Aan de kant van de decentrale overheden is het beeld anders, hier kan nog veel verbeteren. Goede instrumenten om het overal met regie en eenduidigheid in te voeren zijn nodig. Vooral de accountant heeft in een overheidsorganisatie een stok achter de deur. Daarom is rechtmatigheid heel erg sterk geregeld en daar kan je op sturen. Bij de Rijksoverheid worden ook andere (secundaire) doelen met inkoop nagestreefd, dat gebeurt goed en daardoor is het minder vrijblijvend. Wil men 60 miljard goed besteden dan zal er een centrale regie op moeten komen, ook richting decentrale overheden en andere overheidsorganisaties.

De VNG zou die rol ook kunnen pakken, er zijn echter geen initiatieven om regie hierin te nemen. Gemeenten kopen vergelijkbare zaken als de rijksoverheid in, maar zonder categoriemanagement waardoor men steeds zelf het wiel uitvindt. Centrale regie op inkoop zou een boost kunnen geven aan de professionaliteit van de opdrachtgevers en hun aanzien richting de markt versterken.'

impact van PIANOo

samenwerking PIANOo en NEVI

centrale regie

‘Het
actieprogramma
‘Beter
Aanbesteden’ is
verdienstelijk,
maar ook erg
binnen het
randje’.

Menno Karres werkt inmiddels meer dan 20 jaar als zelfstandig consultant, na een rijke carrière als innovator inkoop bij diverse grote overheidsdiensten en bedrijven, van de politie tot aan Philips.



Samenwerking tussen concurrenten

‘Mijn werk met aanbesteden begon met het uniform en kogels voor de politie. De praktijk met uniforms leerde mij de waarde van een goede voorbereiding, voor je het weet werden broeken en jassen apart ingekocht en zouden ze van kleur verschillen. Ook waren er vreemde eisen in het spel, elk uniform had letterlijk een gouden randje.

Het actieprogramma ‘Beter Aanbesteden’ is verdienstelijk maar ook erg binnen het randje. Ik ben toch een beetje een rebel die verder wil gaan. Bij

mijn werk als inkoop voor Philips werkte ik volgens hun principes, ‘faster, better and cheaper’. Zo introduceerde ik het principe van samenwerking tussen concurrenten, waarbij ze in een competitievorm in een aanbestedingstraject werden gezet. We letten vooral op snelheid, niet op prijs. Wie kan het snelst een bepaalde component leveren, die kreeg de opdracht. Steeds was de afspraak dat in elk traject een nieuwkomer moest meedoen, zo bleef het ook een open proces.

Ik noem dat innovatief inkopen. In het publieke bestel kan en moet meer met dit soort technieken worden gewerkt. Ik ben geen fan van TenderNed (Tender Nederland), er zijn andere inkoopssystemen die beter werken.

Langdurige relatie via een Innovatiepartnerschap

Innovatiepartnerschap is een procedure waarbij met aanbieders een langdurige relatie wordt opgebouwd. Aanbieders en inkopers bouwen samen kennis op. Ik vind dat een partij als Rijkswaterstaat af en toe zijn nek uitsteekt. Zo hadden ze rond een project met een brug gewerkt met partijen die ook een tijdje samen optrokken. De klikfactor kreeg de plaats die het verdient in de vorm van assessments. De aanpak valt te lezen op www.projectdoen.nu.

Voor de afvallers is een aanbesteding ook waardevol en leerzaam, want alle kennis die ze opdeden mogen ze vrij gebruiken. Zo wordt aanbesteden en inkopen ook een gezamenlijk leertraject.

Community van dienstverleners

Ik heb een community van dienstverleners rond aanbesteden opgericht, SEPP. Die bestaat niet meer, maar een aantal dienstverleners 'zwermen' samen door. Die markt is groot hoor, ik heb wel 300 mensen bij elkaar gebracht. Wat een kennis rond aanbesteden en inkopen daar aanwezig was en is!

Aandacht voor 'mediation' en inkopen

De laatste jaren beweeg ik me richting 'mediation' en inkopen. Dat staat in de kern voor meer dialoog. We hebben het vaak en veel over rechtsbescherming, maar we moeten meer letten op de zachte factor. De persoonlijke factor zowel bij conflicten als aan de voorkant bij inkoop moet de plaats krijgen die het verdient. Dat is ook gewoon 'common sense' denken, en dat past prima binnen het recht.'

community van dienstverleners

innovatiepartnerschap

samenwerking tussen concurrenten

mediation en inkopen

Innovatiepartnerschap

Innovatiepartnerschap is sinds 2016 een officiële aanbestedingsprocedure die speciaal door de EU in het leven geroepen is om innovatie met, door en voor overheden te stimuleren. Na de selectiefase kan de inschrijvingsfase opgedeeld worden in meerdere fases. Bijvoorbeeld in een onderzoeksfase, een fase om prototypes te maken, en uiteindelijk de commerciële fase waarin de opdrachtnemer de innovatie gaat leveren aan de overheid. Er hoeft dus geen aparte 'ontwikkel-aanbesteding' gedaan te worden. Voorwaarde is dat het om iets geheel nieuws gaat. Er moet eerst onderzoek gedaan worden om te bepalen of het daadwerkelijk om iets nieuws gaat. De partijen moeten afspraken maken over de Intellectuele Eigendomsrechten die door de innovatie worden opgebouwd, om te voorkomen dat marktpartijen onrechtmatig overheidssteun krijgen bij de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. De betreffende overheid brengt immers waardevolle kennis in!

Omdat partijen nauw samenwerken en innovatie veel tijd kost is er sprake van een langdurige partnerschapsrelatie. Om vooraf objectief te beoordelen of beide teams bij elkaar passen kan tijdens de aanbesteding gewerkt worden met teamassessments als selectie- of als gunningscriterium. Hierbij bepaalt een onafhankelijk instituut met een gevalideerde methode in hoeverre de teams in staat zijn om met elkaar te kunnen samenwerken. Rijkswaterstaat heeft ervaring met zo'n assessment opgebouwd bij project DOEN. Bij de innovatiepartnerschap-procedure is een dergelijke aanpak een randvoorwaarde voor het welslagen van de innovatie.

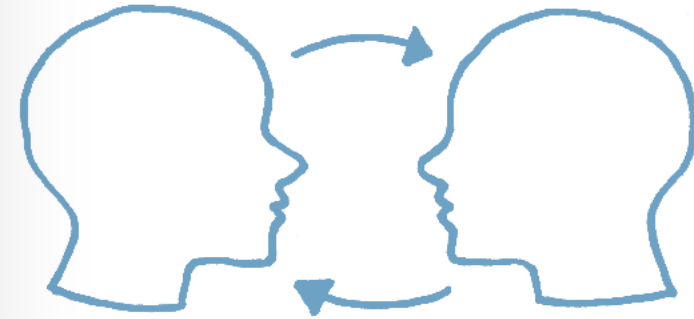
Mediation

'Mediation' is een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de communicatie en onderhandelingen tussen partijen begeleidt om vanuit hun werkelijke belangen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale besluitvorming te komen. 'Mediation' sluit aan bij de breed levende wens om aanbestedingen een wat minder formeel aanzien te geven zonder dat het gelijkheidsbeginsel in de verdrinking komt.

Voor een recente studie naar 'mediation' bij aanbestedingen van publieke werken zie <http://bit.ly/mediationpubliekewerken>

‘De overheid moet investeren in het ‘aanbestedingsfähig’ maken van het MKB’

Michel Goossen is een zelfstandige trainer-consultant voor aanbestedingen (‘strategic proposals’) en werkte jarenlang voor grotere bedrijven zoals Douwe Egberts. Hij maakt deel uit van de Kenniskring Aanbesteden, een informele overleggroep.



Hopen op de gunfactor is verleden tijd

‘Ik begeleid het maken van succesvolle aanbestedingen. Om een lang verhaal kort te maken, een offerte moet vooral een overtuigend verhaal zijn. De wereld van de inkoop is erg veranderd. Een goede relatie opbouwen met een inkoper met vooral hopen op de gunfactor is verleden tijd.

De markt is open of tenminste veel opener. Naast rechtmatigheid speelt ook doelmatigheid een grotere rol in de beoordeling. Wij werken met simulaties waarbij we het belang van kwaliteit benadrukken. Ook voor bedrijven speelt strategie een rol. Neem een onderwerp als circulaire catering, dat vraagt om zorgvuldig nadenken. Een natuurlijk ook om genoeg marktkennis bij de inkoper.

Vaker toepassen van concurrentiegerichte dialoog

Er zijn vele andere manieren van inkoop naast de Beste Prijs-Kwaliteit-verhouding (Beste PKV), die maar mondjesmaat winnen aan gebruik. Daar ligt ruimte voor innovatie.

Mijn wens is dat de MKB bedrijven meer in het spel betrokken worden. Het blijft lastig, de grotere bedrijven hebben echte tenderspecialisten, bij het MKB gaat het nogal eens om een ondernemer die de offerte in de avonduren moet maken. Voor een aantal onderwerpen moet het ongebreidelde clusteren echt aangepakt worden. We moeten stoppen met onnodig clusteren en samen inko-

pen van gemeentes. De inkoop samenwerkingen werken prima voor professionalisering van de inkoop maar zijn vaak funest voor de kansen voor het MKB. Zo krijgen regionale, kleinere spelers niet echt een kans.

Ik denk dat de overheid ook zou moeten investeren in het 'aanbestedingsfähig' maken van het MKB.

Een onderschat voordeel van kleinere bedrijven is dat zij sociale doelen beter waarmaken, denk aan een elektrische vrachtwagen met iemand aan het stuur met afstand tot de arbeidsmarkt. Vooral de kleinere bedrijven maken dat ook echt waar, daar speelt toch minder bedrijfspolitiek.

Kwaliteit speelt nog niet de rol die het kan spelen. Bij grotere tenders zie je dat de spelers in de uiteindelijke topselectie heel dicht bij elkaar liggen. Ze zijn ook op dat punt nauwelijks onderscheidend meer. Daarmee komt automatisch de prijs als selectie criterium bovendienrijven.

Kans beperken op vechtrelaties

'Past performance' is een boeiend thema. We zien de opkomst van de wachtkamer-overeenkomsten. Als partijen niet voldoen staat er meteen een ander klaar, binnen een periode van een jaar of twee jaar, om het over te nemen. Zo voorkom je dat opnieuw een lastige aanbesteding gestart moet worden. Soms is sprake van vechtrelaties tussen de opdrachtgever en aanbieder, de kans daarop kun je daarmee beperken.

Aanbieders als adviseur

Rond marktconsultatie is zeker beweging waar te nemen. Het gaat uiteindelijk om wederzijds leren. Denk aan bijvoorbeeld een aantal sessies vooraf om zaken scherp te krijgen. Uiteindelijk gaat het niet alleen om verkopen maar ook om aanbieders die als adviseur optreden. De inkoopcentra van de overheid worden overigens steeds professioneler. Ik bedoel hiermee dat door het professionaliseren, de inkoper ook bereid en in staat is een goede dialoog te voeren met de markt op voorhand. In staat zijn om een open dialoog te voeren. Om de uitdagingen waar zijn organisatie mee worstelt op tafel te leggen en daar open over te spreken. En om te bekijken welke oplossingen in de markt mogelijk zijn en ook hoe die oplossingen dan in te kopen zijn.'

De gunfactor wordt minder belangrijk

aanbieders als adviseur

wederzijds leren

‘Inkoop wordt nog te veel gezien als boodschappen doen, bestuurders en hun adviseurs zijn nog te weinig met hen bezig’

Chris Jansen is hoogleraar privaatrecht aan de VU in Amsterdam, al vele jaren actief op het terrein van overheidsinkoop en daarnaast voorzitter van de Commissie van Aanbestedingsexperts.



Samenwerking tussen concurrenten

‘Onlangs gaf ik een cursus voor inkopers van een aanbestedende dienst en zag de worsteling. Het is duidelijk dat zij niet alleen moeten opereren binnen juridische kaders maar eerst en vooral natuurlijk moeten bijdragen aan de realisatie van allerlei beleidsdoelen. Maar hoe ze het een met het ander moeten combineren, dat is de grote vraag.

Inkopers staan wat dat betreft nog te veel met lege handen. De beleidswensen gaan hoog over, maar ze kunnen die niet zomaar operationeel maken. Van de inkopers wordt verwacht dat ze hier grote sprongen in maken zonder dat ze precies weten wat van hen wordt verwacht. Inkoop wordt

nog te veel gezien als boodschappen doen, de bestuurders en hun adviseurs zijn nog te weinig met hen bezig.

Hier ligt echt een verantwoordelijkheid voor meer strategische partijen. Inkopers hebben concrete en bij voorkeur gestandaardiseerde instrumenten nodig. Het goede nieuws is dat er al veel gebeurt, dat zou je veel meer naar boven halen via ‘best practices’. Nu bestaat nogal eens een mismatch tussen bijvoorbeeld een wethouder en een inkoop. De inkoop moet duurzaam, dat lijkt een helder verhaal. Maar over welke trede van de duurzaamheidsladder hebben we het dan? En hoe operationaliseer je beleidsbeslissingen binnen de grenzen van het juridische kader? Dat is een puzzel die de inkopers op dit moment vooral zelf moeten oplossen met een wet in de hand die zelfs voor juristen moeilijk te begrijpen is.

Het succes van de Gids Proportionaliteit

De recente crisisperiode leert dat het ook anders kan. In die periode was een secundair beleidsdoel om het MKB door de crisis heen te helpen. De zogeheten Gids Proportionaliteit was daar een gevolg van. Wat is proportioneel en wat niet? Die gids heeft heel goed gewerkt en doet dat nog steeds. In het begin kreeg de Commissie van Aanbestedingsexperts veel klachten over proportionaliteit en nu niet meer. Dit is een goed voorbeeld van praktische ondersteuning.

Weinig houvast voor inkopers bij innovatieve inkoopprocedures

Een ondernemer heeft het liefst bilateraal contact met een aanbestedende dienst. Dat kan via bijvoorbeeld de concurrentiegerichte dialoog. Er zijn landen waar dat de standaard procedure is, bij ons is dat de uitzondering. Als je beoogde inschrijving mag presenteren en alles mag toelichten en je verliest het vervolgens toch, dan is het toch veel minder zuur.

Er zijn verschillende innovatieve aanbestedingsprocedures. De informatie die daarover beschikbaar is, biedt echter niet altijd voldoende houvast. Belangrijk is dat de voor- en nadelen

van verschillende procedures goed overzichtelijk gemaakt worden met daarbij ook een praktische handleiding die niet in de regel staat. Geef bijvoorbeeld duidelijk aan in welke gevallen het wel of niet verstandig is een bepaalde procedure toe te passen en hoe je daarbij concreet te werk moet gaan.

Landelijke opleidingsbehoefes

Er zijn op dit moment veel private spelers die bezig zijn met kennisontwikkeling. Waar volgens mij landelijk echter nog een grote behoefte aan lijkt te bestaan is een meerjarige opleiding voor het vak van overheidsinkoper op MBO en HBO niveau. Je moet hier veel voor weten en kunnen tegenwoordig. Ook trainee-ships helpen om het vak beter en aantrekkelijker te maken.

De positie van juristen is precair. Op dit moment bestaat zoals gezegd een te grote kloof tussen het strategische en het operationele, daar moet dus in voorzien worden. Als juristen hebben we een slechte positie om die boodschap te brengen omdat velen denken dat we uit zijn op nog meer regulering. Maar dat zou ik zelf nou juist niet willen.

landelijke opleidingsbehoefes

innovatieve inkoopprocedures

beleidswensen operationeel maken

Communicatie met inschrijvers

Wat zijn de mogelijkheden die de wet biedt voor communicatie met inschrijvers lopende de aanbestedingsprocedure? Op de website van PIANOo is daar het nodige te vinden over procedures waar dat “ingebakken” zit.

Zie www.pianoo.nl/nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden/mogelijke-procedures/europese-specifieke-procedures-1

Dan gaat het bijvoorbeeld om de mededingingsprocedure met onderhandeling of de concurrentiegerichte dialoog. Voor die laatste bestaat ook een handleiding. Er zijn praktijkvoorbeelden van te vinden op de site, maar er worden bijvoorbeeld ook workshops over gehouden op het PIANOo-congres.

Zie <https://www.pianoo-congres.nl/workshops>

Maar ook los van deze specifieke procedures bestaan er mogelijkheden. Zo is het mogelijk om vragen van inschrijvers niet schriftelijk, maar mondeling (in een inlichtingenbijeenkomst) af te doen. Het gaat er maar om dat de aanbestedende dienst transparant is en alle partijen dezelfde informatie biedt. En dit soort informatie is niet alleen via PIANOo te vinden, maar ook bijvoorbeeld via inkopersberoepsvereniging NEVI en andere kanalen. Er is dus van alles mogelijk en die informatie is ook wel toegankelijk. Die informatie en die houvast zijn er dus op zich wel. En er wordt ook gebruik van gemaakt in de praktijk. Is het dan allemaal al geregeld? Nee. Want je moet als inkoper wel de tijd nemen, en krijgen, om die informatie tot je te nemen, en de ruimte om ermee te experimenteren. Als je zonder opleiding op inkoop gezet wordt en de instructie krijgt dat ten koste van alles fouten vermeden moeten worden, kies je natuurlijk automatisch voor de simpelste weg. En die bestaat uit standaardprocedures met weinig communicatie, helaas komt dat ook voor in de praktijk. Let op: dit gaat over innovatieve procedures. Het inkopen van innovaties is weer een ander onderwerp. De keuze van de procedure kan daar wel bij helpen, maar daar komt meer bij kijken!

Ook informatief in dit verband, een ‘infographic’ over de mythes rondom communicatie.

Zie www.pianoo.nl/nl/document/15167/infographic-tendercommunicatie-5-mythes-ontkracht

‘Veel aandacht gaat naar de grote, Europese aanbestedingen. Nog teveel onder de radar zijn de kleinere aanbestedingen, waar het MKB een groot belang bij heeft.’

Theo van der Linden begon in een verleden met een nieuwsbrief over aanbesteden die veel belangstelling trok. Sindsdien geeft hij al jarenlang trainingen over aanbesteden aan zowel overheid als bedrijfsleven.



De strategische kant van aanbesteden

‘Er komt steeds meer aandacht voor de bestuurlijke kant van het aanbesteden. Bij aanbesteden gaat het om meer dan de praktische organisatie van de inkoop. Aanbesteden vraagt om strategisch denken en handelen. Een voorbeeld is het inkopen van een kunstheup. Stel: is er een goedkope en een dure variant. Elke gebruiker en arts zal pleiten voor aanschaf van de beste (de dure). Dat betekent wel dat, in de situatie van een wachtlijst, minder mensen geholpen kunnen worden. Het budget is immers beperkt. Strategisch aanbesteden zou kunnen betekenen voor de ouderen de goedkopere heup (die minder lang meegaat), en voor jongeren de betere heup (die langer meegaat). Een beslissing als deze moet echter niet aan inkopers voorbehouden zijn. We zien gelukkig dat op allerlei manieren gebruikers meedoen, zoals in patiëntenplatforms.

De complexiteit van lokale aanbestedingen

Veel aandacht gaat naar de grote, Europese aanbestedingen. Nog teveel onder de radar zijn de kleinere aanbestedingen, waar het MKB een groot belang bij heeft. De verhouding is ongeveer 6000 Europese tegenover circa 300.000 lokale aanbestedingen. Boeiend is dat de systematiek van aanbesteden uit de jaren vijftig stamt, en door het grote bedrijfsleven is ontwikkeld. Een bedrijf als Shell bijvoorbeeld zocht naar systemen om in diverse landen met complexe omstandigheden (bodemgesteldheid, politieke stabiliteit, bereikbaarheid havens etc.) zaken te doen. Dit lijkt erg op aanbesteden op beste prijs-kwaliteit verhouding waarbij ook verschillende zaken vergeleken worden (snelheid, garantie, duurzaamheid, prijs etc).

De overheid heeft deze werkwijze op een gegeven moment overgenomen. Hoe goed bedoeld dat allemaal is, feit is wel dat het voor MKB bedrijven erg ingewikkeld is geworden. Dit is in het voordeel van de grotere bedrijven, met soms wel 20 bidmanagers, die elke complexe aanbesteding aankunnen. Voor het MKB is dat echter een stuk moeilijker. Grote bedrijven hebben dus feitelijk een belang bij slechte, lees 'ingewikkelde', aanbestedingen.

Nadenken over duurzaamheid

Het is logisch dat bestuurders zich meer bekommeren om het onderwerp aanbesteden. Nu maatschappelijk verantwoord ondernemen in zwang is, is het ook een thema waarop profilering mogelijk is. Dat duurzaam aanbesteden vraagt wel om nog heel wat nadenken. Steeds vaker wordt gekeken naar de langere termijn. Wat gebeurt er met producten als ze aan het eind van hun levenscyclus zijn? Dit is niet altijd even makkelijk te objectiveren. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met een oude brandweerauto waarvan de leverancier heeft gezegd dat die, als de wagen afgeschreven is, nog in een ontwikkelingsland aan de slag gaat? Wie controleert dat? Door te werken met 'launching customers' krijgen ook innovatieve partijen een betere kans, dat is althans de theorie. Maar het gaat wel steeds om belastinggeld dat verantwoord besteed moet worden.

Inkoop wordt als vak aantrekkelijker

We zien gelukkig dat jonge mensen, en vooral veel vrouwen, het inkoopvak steeds aantrekkelijker vinden. Via aanbesteden kun je maatschappelijk het verschil maken, dat speelt zeker mee.'

inkopen als vak

nadenken over duurzaamheid

Aanbesteden en strategie

De rol van jonge inkopers

De opinie van Theo van der Linden: 'Het inkoopvak is aan sterke veranderingen onderhevig. In het verleden werd de inkoper binnen een gemeente soms als de vijand gezien. Oudere ambtenaren hebben nog het schrikbeeld van de Centrale Inkoop in gedachten. Je bestelde een rode balpen en zes weken later kreeg je een zwarte balpen geleverd. De laatste jaren is dat beeld aan het veranderen. Er zijn steeds meer jonge mensen, met name veel vrouwen, die bewust voor het inkoopvak kiezen. Ze doen een studie facilitair management met daarbij een inkoopminor, en gaan aan de slag bij een gemeente of een waterschap. In eerste instantie worden ze argwanend bekeken, maar al snel weten ze door hun enthousiasme en vakkennis organisaties wakker te schudden. Inkoop wordt daarmee een hulpmiddel om het beste product voor de beste prijs te krijgen.'

‘Bij de kleinere gemeenten is nog veel te winnen, om dit onderwerp hoger op de agenda te krijgen’

Ditmar Waterman is directeur van het

Regionaal Inkoopbureau IJmond & Kennemerland (RIJK), gevestigd in het gemeentehuis van Heemstede. Hij is van huis uit aanbestedingsjurist, met een opvallende carrière op zeer diverse plaatsen, consultant voor aanbestedingen bij grotere bedrijven, uitvoerende dienst PIANOo en werken bij de Europese Commissie en het ministerie van EZK.



Versterken van regionale inkoop-professionaliteit

‘Aanbesteden zit zakelijk op het grensvlak van publiek en privaat en is daarom boeiend, ook vanwege de belangen die ermee gemoeid zijn. Ons inkoopbureau is opgericht in 2009 met tien gemeenten. Nu zitten we op zeventien gemeenten, veel groter moeten we ook niet worden (er zijn twee andere in Nederland, de een is groter – BIZOB-, de ander is kleiner).

De missie was en is de regionale inkoopprofessionaliteit te versterken. Dat is een opgave met veel kanten. Het zit allereerst op het operationele niveau, in het versterken van deskundigheid. Aan

de andere kant nemen strategie, ontwikkeling en deskundigheid een steeds grotere plaats in. Vroeger kwamen gemeenten bij ons met een hulpvraag voor het opmaken van een bestek. Nu denken we veel strategischer mee. Als er nu een vraag is, zetten we meer in op de waarom vraag. Zo worden we ook steeds meer een partij bij en in de marktontwikkeling. Dat vraagt ook intern van ons om ontwikkeling. Voorheen waren de inkoopadviseurs generalisten, dat is niet vol te houden, nu worden ze steeds meer themaspecialist voor de gemeentelijke sectoren als buurt, burger en bedrijfsvoering, en daarnaast voor onderwerpen als het sociaal domein en duurzaamheid. Eerst was daar wat vrees voor het rondje om de kerk effect: wordt het werk daar niet wat te eentonig door. Dat gevoel is niet uitgekomen, het palet per sector is nog steeds erg groot, meedenken bij strategie en marktontwikkeling is veeleisend werk.

Eerst ontwikkelen, dan aanbesteden

Aanbesteden heeft een sterke en intensieve voorkant, de ontwikkeling, het aanbesteden zelf is maar een beperkt deel. Het MKB dat kritisch was richtte zich eerst sterk op dat aanbesteden, nu is bij hen ook de voorkant meer in het vizier. Daar is ook het actieprogramma 'Beter Aanbesteden' uit voortgekomen.

Op alle fronten zie ik een nieuwe energie. Dat is ook nodig, want bij aanbesteden gaat het om twintig procent van ons bruto nationaal product, het loont om daar meer in te investeren, ook van de zijde van het rijk.

Ik doe met het team regelmatig marktverkenningen voor mijn regionale klanten. Die zijn ook voor andere regio's zeer waardevol. Een dienst als PIANOo mag best een zwaardere rol spelen in het verspreiden daarvan. En ja, dat kost geld. Nu is dit type kenniswerk iets wat vooral naast de eigenlijke werkuren gedaan moet worden, dat vraagt om veel motivatie.

Geld besparen met inkoop

Ik kan voor mijn gemeenten heel veel geld besparen door nog eens kritisch te onderzoeken bij wie we inkopen. Op diverse terreinen zoals bijvoorbeeld verzekeringen of opleidingen werd te routinematig ingekocht bij enkele te dure nationale partijen.

Ik voer uitdrukkelijk ook overleg met verschillende colleges over dit onderwerp, om meer aandacht te krijgen voor strategisch aanbesteden. Bij de kleinere gemeenten is nog veel te winnen, om dit onderwerp hoger op de agenda te krijgen. Die trend is positief. Ook voeren we regionaal steeds beter overleg met alle inkopers, daar steken we ook veel tijd in.

Mijn ambitie is ook om met andere partijen die regionaal aanbesteden de samenwerking aan te halen, we moeten op termijn naar een goede centrumfunctie voor aanbestedingen. Ik bereik zeker wel wat, ook bij de afzonderlijke gemeenten, maar soms loopt het toch vast op de extra apparaatskosten. Meer halen uit aanbesteden vraagt om investeringen die zich later terugbetalen. Op gemeentefonds niveau moet daar echt naar gekeken worden.

Aandacht voor strategie en het operationele handwerk

Het vak van inkoper is volop in ontwikkeling, vroeger schreven zij op wat de klant wilde en deden daar nog een vooral juridische check op, nu beweegt het vak zich meer richting strategie, zonder het operationele handwerk te verwaarlozen.'

regionale inkoop samenwerking

geld besparen met inkoop

eerst ontwikkelen, dan aanbesteden

‘Ik hou regelmatig lezingen voor directeuren, om hen ook warm te maken voor aanbesteding als thema’



Een platform in Noord

‘We zijn actief bezig met het opzetten van samenwerking op het gebied van inkoop in Noord Nederland waarbij inmiddels 19 organisaties zijn aangesloten. We werken met tafels Overheid, Zorg, ICT, Facilitair, Juridisch en Branches, waar de achterban in vertegenwoordigd is. Elke tafel maakt een jaarplan met activiteiten. Deze activiteiten kosten geld en dit wordt door het aantal leden gedeeld. Het bedrag is de contributie voor dat jaar. Op deze manier houden we de kosten laag en kunnen we maximaal van elkaars kennis gebruik maken. Wat de kosten betreft kunnen we nog wel een steuntje gebruiken. Het gaat om overheden en semi-overheden maar ook de leveranciers doen mee! Zo maken we het aanbesteden ook toegankelijker voor het MKB en kunnen we (inkoop)beleid harmoniseren. Mobiliteit en behoud van jong (inkoop)potentieel voor het Noorden vinden wij ook heel belangrijk. Dat gaat over de kwaliteit en vakmanschap van ‘de inkoper’. Duurzaamheid en circulariteit is een van de thema’s die hoog op de agenda staan, wat betekenen die voor aanbesteden, maar ook onderwerpen als social return en stimuleren van de lokale economie zijn belangrijke thema’s voor het IPNN.

Jan Potkamp is manager inkoop bij de gemeente Groningen. Hij werkt met zo'n dertig inkopers waarbij het gaat om een inkoop van jaarlijks 350 miljoen, met het fysieke domein als de grootste opdrachtgever.

Met het platform proberen we de gaten te dichten bij zowel beleid als inkoop. Nieuwe aanbestedingsvormen of initiatieven volgen wij met interesse en wij zijn graag bereid om daar een steentje aan bij te dragen. Zo heeft de gemeente Groningen vorig jaar het programma Start up in Residence gedraaid en aanbesteed! Wat zeer innovatief is omdat de uitdaging in de markt is gezet en gegund is op basis van een plan en niet een concreet product. Dat moet immers nog ontwikkeld worden. Dit jaar start de tweede editie na de zomer.

De aanbestedingskalender

Een instrument dat heel goed valt is de aanbestedingskalender, bedrijven weten heel goed wat er aankomt en worden daarmee actief geïnformeerd. Ons devies is, maak meer contact met de markt!

De rol van de VNG bestond in het recente verleden vooral uit zaken als het maken van standaarden, die hebben op dit moment minder waarde, die slag hebben we wel gemaakt. Ik hou regelmatig lezingen voor directeuren, om hen ook warm te maken voor het aanbesteding als thema.’

aandacht van directeuren
voor aanbesteden
de aanbestedingskalender
platform

‘In het rapport ‘Beter Aanbesteden’ wordt gewezen op profilering van de bestuurder. Voor mij is dat de wereld op zijn kop, het is juist de inkoper die zich meer moet profileren.’



Een inkoper in alternatieven leren denken

‘Ik heb in de loop van de tijd diverse handleidingen geschreven, zo ben ik met dit onderwerp begonnen. Ik ontdekte al snel dat in het bedrijfsleven veel behoefte bestond aan advies en voorlichting. Dat was aanleiding om een eigen adviescentrum op te richten. Op een gegeven moment wilde ik met Berenschot in zee gaan om er een publiek-privaat centrum van te maken. Daar is een stokje voor gestoken, we zouden te veel concurreren met bestaande publieke diensten. Ik ben als zelfstandig adviseur verder gegaan.

Ik hielp mee in veel gemeenten zoals Haarlemmermeer en Utrecht. Belangrijk is om de inkoper ruimer te laten denken. Een beetje klassiek is de brug-anekdote. Waar denk je aan bij een verbinding over de ringvaart? De eerste reflex is een brug. Dan is het belangrijk te wijzen op andere opties, zoals vervoer over de weg of de aanleg van een aquaduct. Een inkoper moet leren denken in alternatieven.

Krapte op de arbeidsmarkt van inkopers

Belangrijk is steeds de grenzen op te zoeken, dat is de kern van het spel van inkoop en aanbesteding. Het gaat om doelmatigheid, als het niet verboden is mag het en er mag meer dan je denkt. In het rapport ‘Beter Aanbesteden’ wordt gewezen op profilering van de bestuurder. Voor mij is dat de wereld op zijn kop, het is juist de inkoper die zich meer moet profileren. Ik werk nu bij een instelling waar we met de inkopers te makkelijk worden weggezet en overgeslagen door de beleidsadviseurs. Dat is fnuikend, de inkoop moet in mijn visie veel eerder bij belangrijke besluiten betrokken worden. Het gaat om een goede balans zoeken en daarbij om het uitvoeren van een goede marktverkenning. De inkoper kan en moet toegevoegde waarde leveren. Een onderschat probleem is de krapte op de arbeidsmarkt van

Maarten Rooderkerk werkt als adviseur al een werkend leven lang met aanbestedingen. Daarbij specialiseert hij zich op de rol van de inkoper.

inkopers. De scheiding tussen frontoffice en backoffice indertijd heeft de zaak geen goed gedaan.

Marktconsultatie is als fenomeen nog onderschat, daar is nog zoveel mogelijk. Het gaat niet alleen om het invullen van vragenlijsten, ik ben zelf supporter van kort en krachtig in gesprek met elkaar.

Angst voor juridische zaken

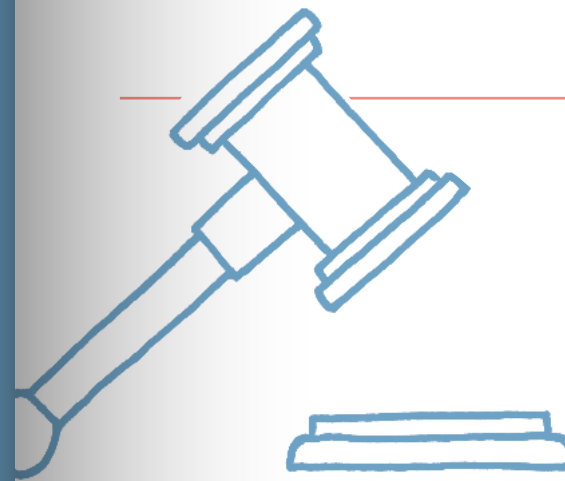
Een probleem van het aanbesteden is de doorgeslagen juridificering. Als je ziet hoe de Commissie van Aanbestedingsexperts zich opstelt, ze zijn continu bezig jurisprudentie te maken. Dat is de foute weg, het gaat om het voeren van de dialoog en niet om het voeden van angst voor juridische zaken. De commissie stelt zich op als een voorzieningenrechter, dat is niet de juiste weg. De voeling met de praktijk is zeer ver weg.

Plek en status van inkopers moet veranderen

Ik zie goede voorbeelden van samenwerking tussen inkopers van gemeenten, zoals bijvoorbeeld in Nijmegen. De plek en status van de inkoopadviseur moet veranderen, dit moet een veel zwaardere functie worden. Opleiding speelt daar een belangrijke rol in, hierin is nog veel te verbeteren. De aanjager ‘Beter Aanbesteden’ moet wat mij betreft gaan praten met de Vereniging van Gemeentesecretarissen. Daar begint de verandering, bij de gemeenten. En ook moeten er zwaardere en betere opleidingen komen, bijvoorbeeld post-HBO voor inkoop.’

status van inkopers
krapte op de arbeidsmarkt van inkopers
angst voor juridische zaken

‘Er wordt wel geluisterd, maar wordt ook genoeg met de verworven kennis gedaan?’



Zoeken naar simpel contact met opdrachtgevers

‘Mijn werk bij het intergemeentelijke samenwerkingsverband in Brabant was bijzonder boeiend, we moesten een beetje pionieren en maakten een enorme groei mee van het aantal inkoopers. Waar we altijd een beetje tegen aanliepen was om de interne klant mee te krijgen. Ik heb nog de verkramping meegemaakt, de afstand tot het bedrijfsleven was soms groot. Nu is met de marktconsultatie weer een andere weg ingeslagen, maar het blijft zoeken naar de mogelijkheden voor simpel contact met de opdrachtgevers. Met duurzaamheid en zaken zoals de eisen van ‘social return’ is het vak nog weer een stukje complexer geworden. De beweging richting themaspecialisatie was ook bij ons in Brabant al wat zichtbaar.

Naar de rechter voor de bühne

We stonden nog wel eens voor het hekje van de rechter, maar dat was ook nogal eens voor de bühne. De klagende partij wist dat de wedstrijd al was gelopen, maar begon toch een zaak voor de achterban om te laten zien ‘er alles aan gedaan te hebben’.

Hugo ‘t Hart is op dit moment senior adviseur bij de Tender Services Group op Scheveningen. Hij heeft in diverse rollen gewerkt met aanbestedingen, als uitgever van vakliteratuur op dit terrein, bij intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor inkoop en nu dus hands-on in de praktische advisering aan het bedrijfsleven.

De laatste jaren is er natuurlijk veel werk verzet op het terrein van het sociaal domein en daar is samenwerking tussen de aanbieders echt noodzakelijk. Het onderwerp is te breed en complex om niet goed samen te werken. Op dit veld zien we dat duidelijk een ontschotting in de zorgverlening gaande is en dit heeft gevolgen voor de inkoop.

Meer doen dan luisteren

Ik heb nog wel twijfels over de marktconsultatie zoals het nu gaat. Het goede is dat er steeds meer open sessies worden gehouden, dat is echte winst. Daar mogen er nog veel meer van gehouden worden. Er wordt dan wel geluisterd, maar wordt er ook genoeg met de kennis die verworven is gedaan? Ik heb daar twijfels over. Als marktconsultatie ertoe leidt dat de opdrachtgever steeds de kersjes uit de taart wil plukken is dit een verkeerde beweging. De eisen moeten realistisch blijven, niemand kan overal op excelleren. Belangrijk is ook dat na een afwijzing een goede uitleg wordt gegeven, dat kan ook nog verbeteren.’

Meer doen dan luisteren

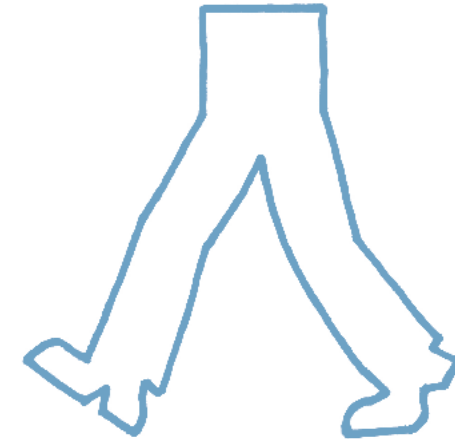
Simpel contact met opdrachtgevers

Naar de rechter voor de bühne

‘Het is vooral nodig om te voorkomen dat een marktdag geen eenrichtingsverkeer wordt, het gaat echt om het contact in plaats van het contract’

Hans de Nooijer en Michiel Pouwer

zijn beiden werkzaam op het interne ingenieursbureau bij waterschap Scheldestromen.



Meeloopdagen organiseren

‘We krijgen steeds meer ervaring met het organiseren van marktdagen, dat zijn prima gelegenheden om te verantwoorden wat we doen en daarnaast de focus te leggen op een thema, zoals duurzaamheid bijvoorbeeld. Als waterschap zijn we redelijk ervaren in het leggen van contact met het bedrijfsleven. We gaan daar inmiddels een stapje verder in, ook gestimuleerd door ons management. Als uitvloeisel van zo’n marktdag zijn er meeloopdagen georganiseerd, bedrijven doen bij ons een tijdje mee.

Uit de diverse trajecten waarbij een marktpartij en medewerkers van ons waterschap met elkaar meegelopen hebben zijn vasthoud- en verbeterpunten geformuleerd. Deze punten hebben wij plenair met alle betrokkenen gedeeld. Tegelijk is de ambitie uitgesproken hier gezamenlijk meet verder te gaan. Over de concrete invulling van deze punten zijn wij (waterschap en marktpartijen) met elkaar in gesprek hoe dit vorm te geven. Dit draagt naar ons idee bij aan een betere relatie, wederzijds begrip en inzicht in elkaars werkwijze.

Contact boven contract

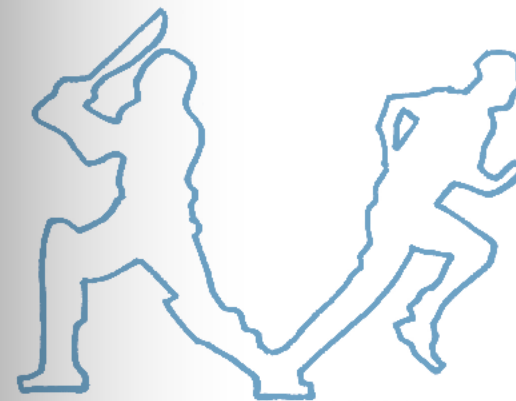
Het is vooral nodig om te voorkomen dat een marktdag geen eenrichtingsverkeer wordt, het gaat echt om het contact in plaats van het contract. Veel aandacht krijgen de laatste tijd zaken als social return, maar ook hoe ga je om met de implementatie van duurzaamheid. We gaan dit contact steeds beter organiseren en professioneler aanpakken.

Belangrijk is dat wij als opdrachtgevers goed leren de juiste vragen te stellen en scherp formuleren wat wij willen bereiken.’

contact boven contract

meeloopdagen

‘Het traject na het gunnen is ten onrechte onderbelicht’



De opkomst van onderhands aanbesteden

‘Uniek is de informatie van ons Aanbestedingsinstituut, dat actief speurt op TenderNed naar nieuwe aanbestedingen die grondig bekeken worden op (juridische) kwaliteit, voldoen ze aan de minimale vereisten. Dat waren er tot 2012 zo’n 3500 per jaar, dat aantal is inmiddels afgenomen tot zo’n 1200 per jaar. Dit komt doordat in 2013 de Gids Proportionaliteit in werking is getreden, waardoor veel meer ruimte gekomen is voor onderhandse aanbestedingen. Dergelijke aanbestedingen worden niet meer openbaar gepubliceerd, maar in plaats daarvan worden drie tot vijf partijen uitgenodigd om mee te dingen, die dan wel echt concurrenten van elkaar zijn. Het voordeel hiervan is onder andere dat goede ervaringen in eerdere aanbestedingen de kans op een uitnodiging groter maken. Voor 2013 werden partijen die in een eerdere opdracht een tien met een griffel verdienden daar niet of nauwelijks voor beloond. Dat ook nieuwe toetreders een faire kans blijven hebben, blijft wel een aandachtspunt.

Joost Fijneman is plaatsvervangend directeur beleid en vereniging bij Bouwend Nederland en ook in andere rollen al twintig jaar bezig met het thema aanbestedingen.

Aanbesteden is (te) formeel

In het algemeen geldt dat de aanbesteding te veel een geformaliseerd proces is geworden. Het is het domein geworden van aanbestedingsjuristen voor wie het volgen van de regels belangrijker is dan de uitkomst van een aanbesteding. Zij zijn getraind te denken in conflict en partijen die tegenover elkaar staan. Natuurlijk, opdrachtgever en aanbieder zijn wel twee partijen met verschillende zakelijke belangen. Maar bovenal hebben ze ook samen de opgave een mooi product te realiseren. Hier is echt iets scheefgegroeid. Exemplarisch is de kramp om alleen maar schriftelijke correspondentie toe te staan, welke beantwoord wordt via nota’s, dat kan echt anders.

Regionaal overleg kost tijd

Overleg met de overheid is een grote opgave, de overheid is niet onder een noemer als opdrachtgever aan te spreken. Er zijn enkele grote partijen, zoals ProRail, Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf, waarmee we goed optrekken en regelmatig contact hebben. Met decentrale overheden hebben we ook veel overleg, maar er zijn veel gemeentes, waterschappen en provincies en het kost dus veel tijd en werk om met elk van deze opdrachtgevers afstemming te zoeken.

We zijn voor innovaties als het ‘past performance’-overleg. Dat is erg belangrijk, na bijvoorbeeld

een half jaar wordt gekeken hoe het gaat en wordt een cijfer gegeven over elkaars functioneren. Doordat het gesprek hierover tijdens de uitvoering plaatsvindt, en niet na afloop, zoals we doorgaans gewend zijn, kunnen problemen en verwachtingen niet alleen gesignaleerd worden, maar kan er ook nog wat mee gebeuren. Vaak leidt een dergelijk gesprek tot bijstelling en verbetering en uiteindelijk tot meer tevredenheid aan beide zijden van de tafel. Het traject na de gunning en voor de oplevering is tot op heden ten onrechte vaak onderbelicht gebleven.

Stroomlijnen van social return

Dat de overheid zo veelkoppig is, is echt lastig voor de bouw. Zo hebben we met ons Aanbestedingsinstituut geteld dat er zo'n honderd verschillende vormen zijn waarin het 'social return' principe in aanbestedingen wordt uitgevraagd. Dat moet echt meer gestroomlijnd worden. Hier ligt mogelijk ook een rol voor de VNG, zij mogen daarin wel wat actiever worden. Anderzijds besef ik ook dat de VNG gemeenten ook niet aan een touwtje heeft, gemeenten beslissen uiteindelijk zelf. Deze situatie lijkt wat dat betreft best wel op ons als Bouwend Nederland in de relatie met onze ondernemers.

Ik heb de jaren negentig nog meegemaakt in een andere rol, waarbij vooral gezocht werd naar manieren voor het omzeilen van de aanbestedingsplicht. Dat is ten goede veranderd, maar het moet ook weer niet doorslaan: aanbesteden blijft een regulering van overheidsinkoop. Het resultaat zou te allen tijde belangrijker moeten zijn dan het aanbestedingsproces.

Ik zie wel hoopvolle ontwikkelingen, zoals het convenant in Rotterdam waarin een partij op roulatiebasis als neutrale adviseur optreedt. Dat werkt heel goed, omdat materiekkennis en inkoopkennis zo dicht bij elkaar komen. En omdat er een inhoudelijk gesprek plaatsvindt voordat de stukken op TenderNed geplaatst worden.

Voorbij de 'hit and run' van aanbesteden

De praktijk van het traditionele aanbesteden is er een van 'hit and run'. Dat systeem moet aangepast worden naar een bestel met een langere adem waar een langere tijdshorizon speelt en waar ook eerdere prestaties van aanbieders beter meegewogen worden. Ik hoor geluiden dat het samenspel in de markt van de waterschappen best goed gaat. Misschien heeft dat ermee te maken dat dit een technische, niet zo gepolitiseerde omgeving is, waar de langere termijn van oudsher een grote rol speelt.

Op dit moment werken we aan een aanbestedingsspel voor inkopers en ondernemers, waarbij we 'in elkaars huid' moeten kruipen. Zo krijgen ze meer begrip voor elkaars gedrag. En daar begint het uiteindelijk allemaal mee. De regionale tafels die voor het programma 'Beter Aanbesteden' waren opgericht waren om die reden ook effectief: daar zaten praktijkmensen van opdrachtgevers en ondernemers bij elkaar aan tafel. In het Landelijk Overleg zitten vooral spelers aan tafel die zelf niet inkopen, die praten over wat zij van anderen horen. Dat is toch minder effectief.

Ik heb me indertijd wel verbaasd over de oprichting en taakopdracht van PIANOo. Alleen maar werken voor de aanbestedende diensten? Dat leidt tot bijeenkomsten met alleen maar inkopers, waar je als ondernemers bijna moet smeken om ertussen te komen. Dat klopt niet. Mede onder invloed van Beter Aanbesteden bereiden we nu met PIANOo en VNONCW / MKN Nederland gezamenlijke bijeenkomsten voor. Voor ondernemers en opdrachtgevers. Dat begint er al meer op te lijken!

stroomlijnen van social return
de hit en run van aanbesteden
juridificering van aanbesteden

Over social return heeft VNG recent een handleiding gepubliceerd: <https://vng.nl/onderwerpenindex/werk-en-inkomen/arbeidsmarktbeleid/nieuws/handreiking-helpt-bij-uw-beleid-voor-social-return>

*‘Waar is het
meldpunt voor
inkopers en
aanbestedende
diensten die
zich niet netjes
gedragen?’*

Octavia Siertsema is consultant en trainer voor het inschrijven op aanbestedingen, met specialisatie MKB. Ze publiceerde een lijvig en veelgebruikt ‘Handboek Inschrijven op Aanbestedingen’.



Zet in op nette omgangsvormen

‘Ik dek eigenlijk het hele spectrum van inschrijvingen, met uitzondering van de grond-, weg- en waterbouw. Ik werk landelijk maar ook voor lokale en regionale bedrijven. Mijn opdrachtgever is het MKB. Daarvoor werkte ik onder andere als inkoper facilitair bij de gemeente Amersfoort, ik ben dus een praktijkmens en ken beide kanten van de tafel.

Mijn verhaal is in de kern eenvoudig, het gaat mij niet zozeer om grote innovaties. Mijn inzet is vooral het kleine verhaal van de nette omgangsvormen. Neem inschrijvers serieus en behandel hen zoals je zelf behandeld wenst te worden. Natuurlijk, soms is argwaan wel gepast en zijn er sluwe inschrijvers. In de meeste gevallen gaat om het keurige kleinere bedrijven die niet netjes behandeld worden. Het gaat over communicatie,

om slordige procedures. Ik heb al die zaken waar ik tegen aanloop op een rijtje gezet.

Ik heb het over de praktijk van het meervoudig onderhands aanbesteden, maar ook over de grotere Europese aanbestedingen. Daar is nog zo veel te verbeteren. Het is een wereld die taai is voor inschrijvers en inkopers. Denk aan scholen die de schoonmaak willen organiseren, die zien niet wat allemaal op hen afkomt.

Evalueren is leerzaam

Er zijn wat mij betreft geen nieuwe modellen nodig, al is het voorstel in ‘Beter Aanbesteden’ voor een evaluatieformulier wel heel gewenst, goed evalueren is zo leerzaam.

Ik zie meteen of een Nota van Inlichtingen echt bedoeld is om te informeren of een moetje is en dus onzorgvuldig wordt afgeraffeld. Het is

zo belangrijk dat bij de gunning verliezers goed en zorgvuldig worden geïnformeerd over het waarom. Soms wordt een planning veranderd zonder dat door te geven aan de inschrijvers. Dat kan technisch gesproken al met een simpel vinkje op de computer.

Inschrijvers krijgen een mail met gunningsbesluit in de onderwerpregel, zo heet het document vaak ook, openen die vol verwachting en dan blijken ze afgewezen te zijn. Verander dan die naam in de onderwerpregel en noem het document gewoon afwijzing. Wat is daar op tegen?

Soms moeten documenten worden gedownload en is de mogelijkheid om een keer alles te downloaden uitgezet, waarom? Zo kan ik nog wel even doorgaan. Het is niet mijn intentie om onvriendelijk te zijn, dat leidt nergens toe. Op een NEVI congres in 2018 was een spreker die er wat hard inging, de zaal werd boos. Maar hij had wel gelijk! Het slordig omgaan met inschrijvers is geen kwestie van tijdsgebrek, het is meer een culturele kwestie, fatsoensnormen, het gaat om klantvriendelijk werken.

Een onafhankelijk meldpunt voor klachten

Wat mij vooral opvalt is dat bedrijven soms op een zwarte lijst komen, dat heeft 'impact'. Maar waar is het meldpunt voor inkopers en aanbestedende diensten die zich niet netjes gedragen? Dat is toch zo te organiseren? Waar kan ik klachten kwijt over een inkoper die voor de zoveelste keer aan hetzelfde bedrijf gunt? Of die je onfatsoenlijk behandelt? Je kunt een klacht indienen bij de organisatie waar die inkoper werkt, maar dat wordt door inschrijvers toch als een pot nat gezien. Soms heb ik het gevoel dat inkopers onnodig bang zijn voor leveranciers, maar dat is helemaal niet nodig. Praat met elkaar, neem de tijd voor een kop koffie, ook achteraf, dat kan zoveel winst opleveren.

onafhankelijk meldpunt voor klachten

nette omgangsvormen bij aanbesteden

het belang van evaluatie

Een MKB Ombudsman

Het voorstel van Octavia Siertsema: Een MKB-ombudsman stel ik mij voor als een meldpunt waar je als inschrijvende partij, als ondernemer, klachten kwijt kunt over aanbestedende diensten. Het gaat dan niet om klachten over de inhoud van de aanbesteding, want die kun je al kwijt bij de commissie van Aanbestedingsexperts.

Om wat voor soort klachten gaat het dan wel? Denk onder andere aan zaken als:

- Een gemeente die een aanbesteding intrekt, vanwege het feit dat er geen budget voor is. Na enig zoekwerk blijkt dat dit vóór de aanbesteding al bekend was.
- Er wordt door de aanbestedende dienst keer op keer aan dezelfde partij gegund.
- De uitvoering van de opdracht gaat niet conform de eisen van de aanbesteding (goedkopere materialen etc.). Ik ben als tweede geëindigd in de aanbesteding, als ik goedkopere materialen had kunnen calculeren dan was de opdracht aan mij gegund.

Wat kan die MKB-Ombudsman dan doen?

- Achtergrond van de klacht uitzoeken
- Zorgen dat leverancier en aanbestedende dienst om tafel gaan onder leiding van de Ombudsman (als mediator) om dit te bespreken.
- Verslag hiervan openbaar maken (geanonimiseerd). Of eventueel alleen de bevindingen.

De TIPS van Octavia Siertsema

- Neem de inschrijver serieus, daar wil je toch zaken mee doen?
- Handel zoals je zelf ook behandeld wilt worden (planning etc.).
- Veel documenten staan vol met gigantische juridische verhalen en indekgedrag!
- Veel inschrijvingen: toch openbare procedure. Waarom?
- Planning en communicatie. Inschrijvers worden bij een minuut te laat afgestraft, AD kan eindeloos zonder planning, zonder melding, uitlopen qua tijd.
- Nota van Inlichtingen: eindeloos verwijzen naar eerdere antwoorden, maar bij de vijfde verwijzing past dat antwoord niet meer bij die vraag.
- Wijzigingen in documenten? Geef dan gewoon aan WAT er gewijzigd is i.p.v. nieuwe documenten te verstrekken.
- Inkopers hebben soms geen idee waar inschrijvers tegenaan lopen, suggesties, problemen waar wij tegenaan lopen worden weggevaagd, gebagatelliseerd.
- Bericht van gunning blijkt een afwijzing te zijn.
- Inkooponderwijs: besteed aandacht aan het inschrijven.
- Waarom kunnen inschrijvers wel op een zwarte lijst komen, maar is er geen meldpunt over inkopers/aanbestedende diensten?

‘Ik zie nog teveel
het zogenaamde
Calimero-
gedrag bij kleine
ondernemers.
Inschrijven op
aanbestedingen
en winnen,
waarom zou dat
niet lukken?’

Kim Schofaerts vertegenwoordigt MKB-Den Haag en werkt al jaren als aanbestedingsadviseur en trainer, eerst met een partner en personeel, de laatste jaren als zelfstandige onder de vlag Schofaerts.nl.



Kennis van de publieke sector bij het MKB

‘Ik ben ooit na een bestuurskunde opleiding in 1997 vanuit mijn eigen onderneming begonnen met het aanvragen van subsidies in Brussel. Het viel me op dat de aandacht voor het MKB vanuit Brussel erg beperkt was. Men vond het makkelijker en minder risicovol om met grote ondernemingen te werken. Via een Franse klant kwam ik in aanraking met aanbestedingen en ik ontdekte dat het aanvragen van subsidies eenzelfde proces is als het inschrijven op een aanbesteding, namelijk acquireren op papier. Tegelijkertijd was het veel interessanter voor het (MKB-) bedrijfsleven omdat aanbestedingen omzet genereert. Ook in

de aanbestedingswereld was de aanwezigheid van het MKB beperkt.

In 2003 heb ik de switch gemaakt naar het begeleiden van organisaties met aanbestedingen en heb hier voor het bedrijfsleven een methode voor ontwikkeld. Nog steeds hebben veel MKB-ers geen goed beeld bij het inschrijven op aanbestedingen. Aan de ene kant begrijp ik dat goed, zeker als je niet goed weet hoe de overheid werkt, aan de andere kant zie ik nog te vaak het zogenaamde Calimero-gedrag. Waarom zou dat niet kunnen lukken, inschrijven op aanbestedingen en winnen, ook als kleine ondernemer? De voorlichting over de regels is nu best goed, en via nieuwsbrieven en dergelijke worden ondernemers goed op de hoogte gehouden. Tegelijkertijd verdiepen ondernemers zich nog te weinig in de werkwijze van de publieke sector, deze werkt echt heel anders dan het voor hen vertrouwde bedrijfsleven.

Een MKB-vriendelijke gemeente worden

Ik ben kritisch op de praktijk van de lokale, onderhandse aanbestedingen. Daar is nog veel werk te verrichten, ook als gaat om de 'mindset' van de publieke sector. De publieke en private sector werken echt totaal anders. Toen ik tot het MKB-Den Haag bestuur toetrad wilde ik graag het aanbestedingsdossier in mijn portefeuille. Ik heb een aantal doelstellingen in 2014 op papier gezet en ben hiermee naar VNO-NCW gegaan. Zij hadden ook een paar punten die zij graag wilden verbeteren. Ik heb vervolgens contact gezocht met een actieve ambtenaar bij de gemeente en zij is binnen de organisatie gaan kijken hoe het dossier bij de gemeente opgepakt zou kunnen worden. Daarna is het balletje gaan rollen.

MKB en de black box

Voor MKB bedrijven blijft de overheid nog te veel een 'black box', ze denken vaak dat de burgemeester en wethouders hun belangrijkste 'stakeholders' zijn. Dan staan ze in de rij om bij een evenement in Den Haag de handen te schudden van de wethouder. Dat is toch vreemd, want die heeft echt niet zoveel invloed op het inkoop- en aanbestedingsproces. Accountmanagers en inkopers zijn veel belangrijkere 'stakeholders'. Binnen de gemeente Den Haag zijn zowel de accountmanagers als inkopers nu altijd vertegenwoordigd bij de evenementen van MKB-Den Haag.

Binnen veel MKB bedrijven wordt aan de andere kant het inschrijven op aanbestedingen onvoldoende serieus gevonden, terwijl het een apart vak is. Vaak is het bij de directeur belegd of een salesmanager en is het bidmanagement onvoldoende op de kaart gezet. De positie van bid-management is te vergelijken met de positie van de inkoopafdeling, als deze onvoldoende serieus en professioneel wordt opgepakt binnen de organisaties is de kans op falen groot.

overheid als black box

MKB vriendelijke gemeente

Een MKB-vriendelijke gemeente worden?

Enkele tips uit Den Haag van Kim Schofaerts (zij heeft er nog veel meer!):

- Gebruikersvriendelijke website en testpanel
- Toegankelijkheid vergroten tot deelname aanbestedingen voor regionaal en lokaal bedrijfsleven.
- Evaluatie klachtenloket, zorgen voor een transparante afhandeling zonder de kans buiten gesloten te worden als (vermeend) klager.
- Administratieve lasten waar mogelijk reduceren
- Innovatief aanbesteden, ondernemers informeren over de overige beleidsdoelen van de gemeente Den Haag, zodat zij weten wat belangrijk is bij een aanbesteding.
- Positie inkoop (er moet mandaat zijn en een bestuurder moet het belang van inkoop zien en zich echt verantwoordelijk voelen).
- Starten met naar buiten treden; aanbesteden aandacht geven op evenementen van de gemeente (inkoopsymposium, meeting the market, MKB Groei-event)
- Spendanalyse op orde (meten is weten)

‘Het gaat bij sociaal aanbesteden om veel meer dan mensen met achterstand op de arbeidsmarkt aan een tijdelijke baan helpen’

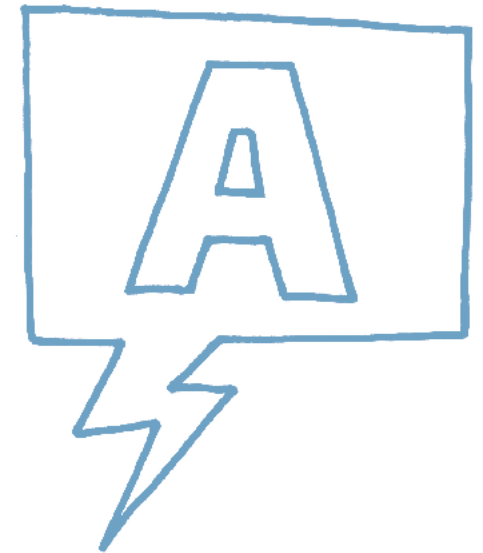
“Sociaal aanbesteden gaat om veel meer dan mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt aan een tijdelijke baan helpen. Wellicht is de term sociaal te beperkt. Ik spreek daarom liever van “sociaal opdrachtgeverschap” waaronder ik versta: een duurzaam en rechtvaardig gedrag van de aanbestedende overheid, dat gericht is op het realiseren van positieve maatschappelijke resultaten voor de samenleving (bewoners of de eindgebruikers van de ingekochte diensten, producten of werken), de opdrachtnemer (dit omvat de werknemers en hun posities) én de opdrachtgever. Naast het bezig zijn met de oplossing van maatschappelijke opgaven, zoals het beperken van gebruik van plastic of het gunnen van opdrachten aan (sociale profit-) ondernemingen die door een nieuw - meer duurzaam en meer sociaal - economisch model worden gedreven, is opdrachtgeverschap “sociaal” als er aandacht is voor praktische zaken zoals bijv. tijdig betalen.

Rechtvaardig aanbesteden

SROI als fenomeen kent een lange traditie. Het werd als werkgelegenheidsstimuleringsmaatregel in 1987 door het Europese Hof van Justitie in het beroemde Beentjes-arrest aanvaard. Van belang is dat overheden en andere hoofdspelers voorbeelden van sociaal aanbesteden delen. Het gaat vaak ook om zeer eenvoudige oplossingen die

Prof. dr. Elisabetta Manunza is als hoogleraar Europees en Internationaal aanbestedingsrecht verbonden aan het Departement Rechtsgeleerdheid van de REBO faculteit en medeoprichter en hoofd van het interdisciplinaire Public Procurement Research Centre aan de Universiteit Utrecht.

Zie: <https://www.uu.nl/onderzoek/public-procurement-research-centre-pprc>



eenvoudig zijn te realiseren: schoonmaakdiensten inkopen door rekening te houden met een werknemersmodel waarin de taak overdag – gedurende de ‘kantooruren’ – kan worden uitgevoerd in plaats van in de avonduren. Dat komt ten goede aan die vele werknemers die een ‘regulier’ bestaan wensen, bijvoorbeeld omdat ze jonge kinderen hebben.

Iedere keuze - groot of klein - die een aanbestedder maakt zou aan een ‘sociaal opdrachtgeverschap-toets’ onderworpen dienen te worden: welk effect heeft mijn keuze voor de samenleving, voor

de burgers? Voor bewoners? Voor de opdrachtnemer en diens werknemers? En voor mijn eigen organisatie?

Bij sociaal aanbesteden past ook lokaal maatwerk: mensen hebben ook behoefte aan lokaal beleid. Europese regels stellen daar grenzen aan, maar de grote meerderheid van aanbestedingen in Nederland valt onder de aanbestedingsdrempel waar meer juridische mogelijkheden bestaan. Maar ook bij grote projecten is veel mogelijk; een eenvoudig voorbeeld is de verdeling van opdrachten in percelen en een perceel daarvan buiten de aanbesteding te houden.

Ook op Rijksniveau valt de samenwerking en afstemming te verbeteren als het gaat om sociaal aanbesteden. Het kabinet onderzoekt op dit moment (zie <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/nieuws/2019/05/17/kabinet-verkent-haalbaarheid-nieuwe-rechtsvorm-sociale-ondernemingen>) naar aanleiding van een onderzoek van de Universiteit van Utrecht voor EZ waar ik in 2019 aan meewerkte of de invoering van een BV-m(aatschappelijk), sociaal ondernemerschap beter op de kaart kan zetten. (zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/02/18/versnelling-en-verbreding-van-sociaal-ondernemerschap>)

Bewust opdrachtgeverschap in tien voorbeelden

We moeten het niet al te ingewikkeld maken. Maak wel eerst goed duidelijk wat sociaal aanbesteden inhoudt door stapsgewijs bijvoorbeeld in niet meer dan tien punten uit te leggen wat 'sociaal' en dus bewust opdrachtgeverschap inhoudt; maak vervolgens inkopers bewust van de zeer grote invloed die zij via aanbestedingen hebben op de wijze waarop onze samenleving wordt vormgegeven. Bespreek dat in een invloedrijke krant, bijvoorbeeld in de Staatscourant. Om de inkopers bewuster te maken van wat allemaal mogelijk is.

Het opdrachtgeverschap bij overheden is wel beter geworden de laatste jaren. De kennis van aanbesteden uit diverse sectoren mag beter gedeeld worden, sommige opdrachtgevers zijn nu eenmaal professioneler dan anderen. Laat kennis in bepaalde sectoren door andere sectoren beter benutten, wat kan bijvoorbeeld de bouw voor de zorg betekenen?

Belangrijk is tot slot ook dat het allemaal wat vriendelijker wordt, en dan gaat het om de toon in procedures, contracten en bij de rechter. Ik pleit ook al lang voor de invoering van een onafhankelijk toezichthouder die over het gedrag van de overheid waakt en voor een kamer Markt en Overheid. De kwaliteit van de rechtsbescherming verdient aandacht, maar op het vlak van de handhaving is er sprake van echte achterstand.'

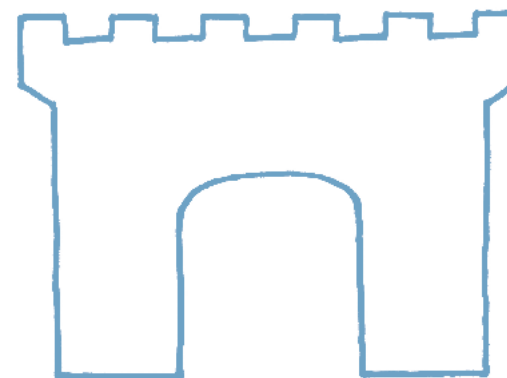
#sociaal aanbesteden

kennis benutten uit andere sectoren

onafhankelijke toezichthouder

‘We bouwen aan leernetwerken waarin kennis over specifieke onderwerpen wordt gedeeld en opgebouwd’.

Jacobien Muntz-Beekhuis is een ervaren senior- jurist bij PIANOo die eerder werkte voor onder andere Siemens.



De website als pijler

‘Ik ben in 2008 gestart bij PIANOo. Ik werd gevraagd voor deze functie om de juridische kennis van PIANOo nog verder uit te bouwen. PIANOo geeft informatie en advies over goed inkopen (en aanbesteden). Kennisdeling tussen overheden en met de markt staat daarbij voorop. De website van PIANOo is een belangrijke pijler, met heldere informatie over wet- en regelgeving, het inkoopproces en toepassing van onder meer circulariteit, innovatie en sociaal aanbesteden.

Toegangspoort voor de inkoper

We zijn het platform van en voor de overheidsinkoper. Die weet ons goed te vinden. Ons groot-schalige PIANOo-congres is daar een voorbeeld van. We bouwen bovendien aan leernetwerken waarin kennis over specifieke onderwerpen wordt gedeeld en opgebouwd.

Goed opdrachtgeven (en daar is inkopen en aanbesteden een onderdeel van) is een verantwoor-

delijkheid van de hele organisatie. Ons werkkterrein is gegroeid. Eerst ging de aandacht vooral naar de aanbestedingsregels. Nu gaat het meer om het effectief inzetten van de inkoopmacht voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen.

Actieve rol van het MKB

Voor een goede uitkomst van de aanbesteding is het van belang dat ondernemers kennis hebben van het inkoopproces. Belangrijk, vanuit de overheid bezien, is om de inkoper niet te ver weg te zetten van de rest van de organisatie, ofwel hun opdrachtgevers. De interne inkoopketen heeft nog steeds aandacht nodig. Voor goed opdrachtgeven is goed samenspel noodzaak, zowel binnen de organisatie als met de markt.’

goed informeren

toegangspoort inkoopend Nederland

‘Werk met een evaluatieformulier, heel eenvoudig, maar het effect kan groot zijn’

Rob Jonkman is wethouder in Beetsterzwaag



‘Als wethouder ben ik zeer betrokken bij de inkoop, met ook voldoende aandacht voor thema’s als duurzaamheid en social return. Ik vergader zelf zeer regelmatig met hen, waarbij ik natuurlijk de inkopers wel genoeg ruimte geef om diverse opties aan mij voor te leggen. Ik hecht erg aan korte lijnen met het bedrijfsleven en het waar relevant uitvoeren van een goede marktconsultatie. Wellicht speelt ook mijn eigen zakelijke achtergrond hierin een rol.

Recent waren we bijvoorbeeld aan de slag met een multifunctionele accommodatie, daar zit ik dan ook als wethouder dichtbij. Het is voor gemeenten belangrijk om een goed inkoopbeleid te realiseren. Het actieprogramma ‘Beter Aanbesteden’ geeft een prima spoorboekje om het veld van aanbesteden en inkoop verder te professionaliseren.

Ik pleit zelf voor het werken met een evaluatieformulier, heel eenvoudig, maar het effect kan groot zijn. Een gemeenteraad volgt dit soort processen nauwlettend en evaluatie helpt om iedereen op scherp te houden. Ik weet dat het voor aannemers bijvoorbeeld niet makkelijk is om een overheidsopdracht goed in te vullen. Dan vragen we bijvoorbeeld om grijze stenen, maar daar zijn ook veel soorten van. Dialoog en evaluatie achteraf helpt om de juiste aanpak te kiezen. Belangrijk is ook om veel ‘best practices’ te verzamelen, zodat we nog meer van elkaar kunnen leren.’

professionaliseren

evaluatieformulier

‘Als je haast hebt
kies je zowel
voor bekende
producten en
diensten, als voor
een geëigende
aanpak’



Nadenken over strategische keuzes

‘We zijn op dit moment volop bezig met de strategische inkoopontwikkeling en een nieuwe aanpak rond de ‘tenderboards’. Daarin zijn we behoorlijk ambitieus. De directe aanleiding is de erkenning dat we als gemeente Utrecht dikwijls te laat beginnen met nadenken over strategische keuzes. Het is in feite simpel, als je bijvoorbeeld echt duurzaam wilt zijn, moet je daar als gemeente enkele jaren over vooruit denken. Overigens geldt hetzelfde voor experimenteren met nieuwe vormen van inkopen. Als je haast hebt kies je zowel voor bekende producten en diensten, als voor een geëigende aanpak. Een innovatieve inkoopbenadering staat nu nog niet actief op de agenda, we kunnen niet te veel tegelijk overhoop halen en doen het stapje voor stapje.

Keuze voor vijf portfolio's

We zijn thema's gaan bundelen en kwamen zo tot portfolio's. Voor elke portfolio is een portfoliomanager aangesteld. De portfoliomanager is op de hoogte van alle inkoop en contractmanagement activiteiten binnen de portfolio, verbindt de stakeholders en stuurt bij waar nodig. De kern van strategisch inkopen is dat actief wordt samengewerkt tussen managers, beleidsadviseurs,

Nicole Smit is inkoopstrateeg
bij de gemeente Utrecht.

materiedeskundigen, een strategisch inkoopadviseur en de tactische inkopers. Zij hebben ieder een duidelijk eigen rol, maar werken nauw en op actieve wijze samen in de strategische inkoopontwikkeling. Het uitgangspunt voor de strategische inkoopontwikkeling is het coalitieakkoord. Wat is politiek-bestuurlijk beloofd en toegezegd, daar moeten wij als ambtenaren mee aan de slag. Dit is hoe we het bedacht hebben, we gaan nu kijken hoe dit uitpakt.

Op tijd evalueren

We hebben afgesproken om actief te evalueren en bij te stellen waar nodig. We werken in feite aan onze inkoopvolwassenheid. Daarop hebben we eerlijk gezegd een achterstand, maar die zijn we nu wel aan het inhalen.

Overleg met bedrijfsleven

Bij de inkoopontwikkeling heeft het bedrijfsleven nog niet actief meegedacht. Ook daar zijn nog wel slagen te maken. Het is ook lastig, want met wie moet je dan allemaal overleggen. In het recente verleden waren we als organisatie nog wel eens terughoudend in het zoeken van contact, om te voorkomen dat er een beeld ontstond dat partijen werden voorgetrokken. Ook als het gaat om overleg en contact moeten we zoeken naar nieuwe vormen. Bij de strategische ontwikkeling van inkoop speelt kennis en een goede analyse van de markt wel een belangrijke rol. Wat komt er op ons af, en wat zijn de mogelijkheden.

portfoliomanager
strategisch inkopen
inkoopvolwassenheid

‘Er wordt makkelijk over kwaliteit geschreven, maar hoe zorg je ervoor dat het in de praktijk ook wat voorstelt’

Veel geld

Aanbesteden gaat om zoveel geld, om zoveel gemeenschapsgeld ook, dat het bijzonder vreemd is dat wethouders en gemeentesecretarissen dit onderwerp nog zo laten liggen. Het gaat om ruim 70 miljard euro en dan tellen we nog niets eens alles mee. Ik vraag weleens aan hen, weten jullie hoe groot de plaats van aanbesteden is op jullie begroting? Als ik dan 45% zeg zijn de meesten zeer verbaasd. Dat is iets anders bij de grotere gemeenten, waar de politieke aandacht voor dit onderwerp wat groter is.



Het wringt nog

Ik hoorde al snel dat de marktdagen voor het contact tussen overheid en markt alleen niet genoeg zijn. Deze dagen zijn ingesteld ten dienste van het bedrijfsleven, maar veel bedrijven zien het inmiddels als een verplichting, dat is dan jammer. We moeten op zoek blijven naar een goede interactie tussen overheid en markt.

Bij aanbesteden gaat het uiteindelijk om echt goede kennis van de markt, om de uitvraag te krijgen waar het bedrijfsleven ook blij of tevreden mee is. Aanbesteden vraagt vooral om aandacht in de voorbereiding, draait om inhoudelijke marktkennis. We hebben wellicht wel iets te veel aanbestedingsjuristen, die kant van de zaak is meestal overbelicht. Aan de andere kant is het ook belangrijk dat bedrijven de overheid kennen. Welke maatschappelijke uitdagingen of prioriteiten vragen om een oplossing? Hoe komen we in contact met de overheid? Overheid en markt hebben elkaar nodig.

We praten heel makkelijk over aanbesteden op meer dan prijs alleen. Kwaliteit staat steeds vaker centraal. Althans, ik weet inmiddels dat het papier geduldig is. Er wordt over kwaliteit geschreven,

Matthijs Huizing is op dit moment wethouder voor Financiën en Bedrijfsvoering in de gemeente Oegstgeest. Daarvoor was hij ruim 2,5 jaar een bevlogen aanjager en auteur van het actieprogramma Beter Aanbesteden.

maar hoe zorg je ervoor dat het in de praktijk ook wat voorstelt? Mijn favoriete voorbeeld is de taxiwereld, voor 70 procent geldt dat de overheid de opdrachtgever is, denk aan alle ritten voor ziekenhuis en verder op het sociaal domein. Het vraagt om nauwkeurige kennis van de markt en zeer betrokken inkopers om bij de aanbestedingen kwaliteit de plek te geven die het verdient.

Belangrijk is dat we ook leren om op tijd te beginnen, als je te laat bent kun je geen grondig marktonderzoek meer doen, samen met bedrijven. Je moet op tijd het gesprek aangaan voor een tenderkostenvergoeding. Dit is in sommige gevallen heel redelijk aangezien bedrijven kosten maken om aan een aanbesteding mee te kunnen doen en het risico lopen dat ze een gunning niet krijgen. De actieagenda gaat hier specifiek op in.

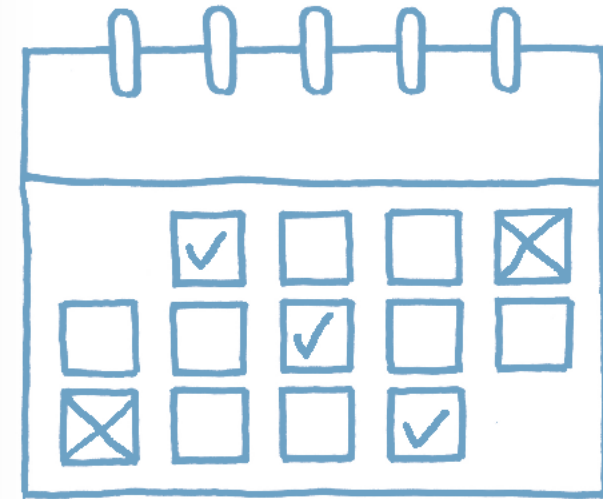
We moeten ook kritisch zijn op clustering. Dat is nodig en vaak efficiënt, maar teveel zaken bij elkaar voegen werkt weer averechts. Juist kleine en deskundige bedrijven kunnen zo buiten boord vallen. Middels de actieagenda is hier veel aandacht voor gekomen en die moet nog verder uitgedragen worden.

Maatschappelijk verantwoord inkopen is wel een vliegwieltje, maar we moeten er wel realistisch mee blijven omgaan. Hier in huis gaan we bij de inkoop van een accountant ook kijken naar vijf procent sociaal return. Dat is natuurlijk heel raar, in sommige sectoren kun je heel veel bereiken, maar bij accountants natuurlijk veel minder.

kennis van de markt
marktdagen
Op tijd beginnen

‘Op collegeniveau
is inkoop
belangrijk,
er ligt een
bestuursopdracht
inkoop, waar
momenteel
hard aan wordt
gewerkt’

Alrik Oud is senior projectmanager
inkoopprofessionalisering bij
de gemeente Amsterdam



Categoriemanagement en categorieplannen

‘Laat ik voorop stellen wanneer het gaat om de tactische inkoop hebben we in feite een excellentie praktijk opgebouwd. Dingen kunnen altijd beter, maar daar ligt op dit moment de uitdaging niet. Inkoopprofessionalisering gaat vooral om de uitdagingen op thema’s als innovatie, duurzaamheid en circulariteit. We werken inmiddels met categoriemanagement en categorieplannen. Categorieën zijn bijvoorbeeld schoonmaak of nog breder facilities, daar kun je keuzes in maken. Het gaat in essentie om het in samenhang benaderen van wat voorheen aparte op zichzelf staande opdrachten waren. Zo kunnen we vooruitkijken, de trends zien en daar alert op reageren. We zijn

daar mee aan het oefenen en hebben nog niet helemaal de juiste vorm gevonden.

Inkoop is gretig en enthousiast en heeft het initiatief genomen om een aantal categorieplannen te maken. Het probleem daarmee is dat de budgethouders en opdrachtgevers nog niet voldoende betrokken zijn en zich onvoldoende eigenaar voelen van het onderwerp, het gaat immers over hun behoefte en budget. Het vlammetje brandt kortom, maar we kunnen het vuurtje nog wel wat opstoken.

Het moet eigenlijk zo zijn dat de opdrachtgevers de leiding nemen. Zij beslissen of gekozen wordt voor subsidie, aanbesteding of nog een andere vorm. Op collegeniveau is inkoop belangrijk, er ligt een bestuursopdracht inkoop, waar momenteel hard aan wordt gewerkt.

Rol van de MKB als branche

Amsterdam is wel een koploper als het gaat om innovatieve inkoopprocedures. We hebben veel startups in de stad, er zijn veel uitdagingen en daarom waren wij als eerste bezig met de Startup in Residence en het werken als 'launching customer'. Inkoop en het innovatieteam trekken daarbij samen op, en de kennis daarover hebben we steeds breed uitgedragen, heel bewust. Het is mooi om te zien dat dit landelijk steeds meer navolging krijgt.

Bij onze inkoop professionalisering kijken we ook naar andere grotere steden, hoe zij het aanpakken en ook van grote bedrijven valt veel te leren. Overleg met aanbieders is goed geregeld, bij de meeste aanbestedingen houden we marktconsultaties, we organiseren marktdagen en in het fysieke domein zijn er reguliere kringbijeenkomsten met de markt.

Amsterdam hanteert al jaren een MKB beleid bij aanbestedingen, bij Europese aanbestedingen proberen we zoveel als mogelijk MKB vriendelijke percelen te hanteren en bij onderhandse aanbestedingen een aantal partijen uit de metropoolregio uit te nodigen. Maar het MKB vriendelijk aanbesteden moet niet doorschieten. Als Amsterdam zetten we grote opdrachten weg. Ook kleinere bedrijven kunnen daarop inschrijven als zij in combinatie werken. Ik vind dat de MKB als branche daar meer aandacht aan moet besteden door actief samen te werken, combinaties te vormen of bijvoorbeeld via de MKB brancheorganisatie een eigen tenderdesk in te richten die het inschrijven op aanbestedingen kan faciliteren. Het moet natuurlijk wel van twee kanten komen.'

categorieplannen

inkoopprofessionalisering

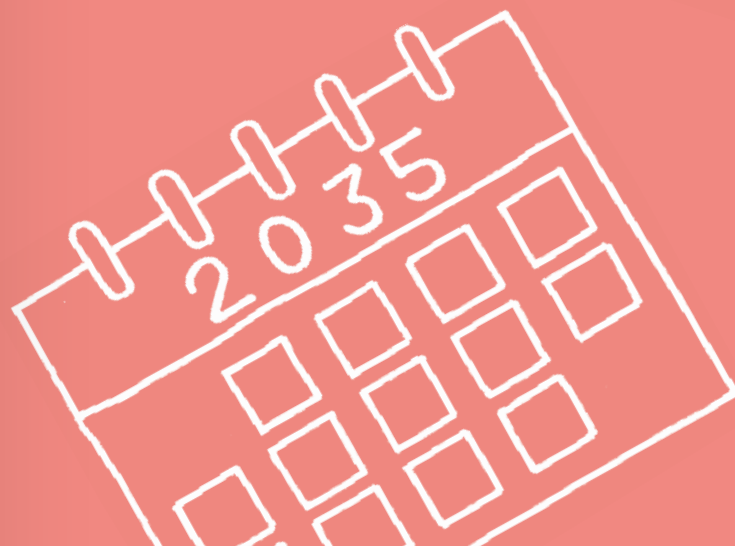
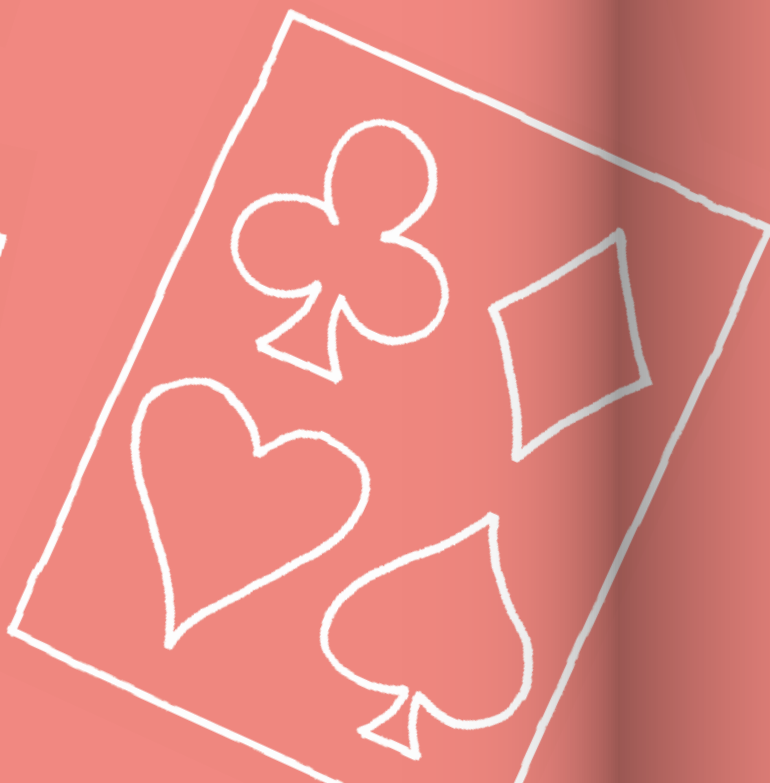
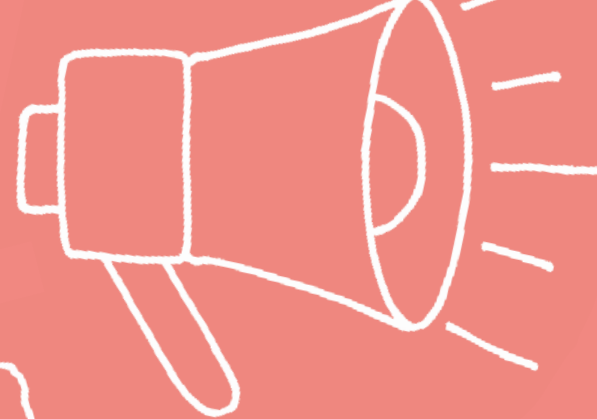
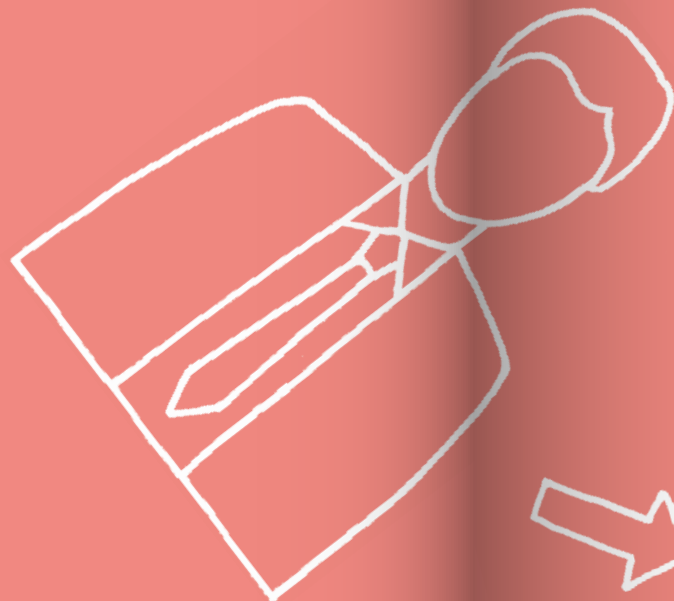
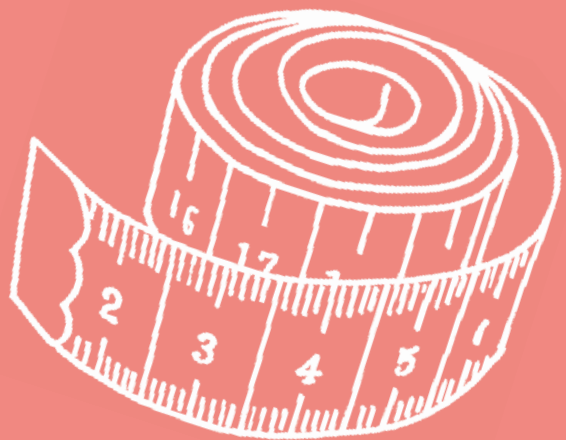
MKB-tenderdesk

Innovatie, aanbesteding en Amsterdam

De verhalen uit Amsterdam over innovatie en aanbesteding zijn de moeite waard, over thema's als Startup in Residence, social return en dialoog.

Zie <https://startupinresidence.com/amsterdam/>
<https://www.amsterdam.nl/ondernemen/inkoop-aanbesteden/social-return/>
<https://www.amsterdam.nl/ingenieursbureau/tegels-homepage/dialoog-bouwsector/>

OP BEZOEK IN OVERIJSSSEL



‘Het is goed om de frisse blik van buitenstaanders binnen te halen. Ondernemers komen vaak met oplossingen waar we zelf niet op zouden komen.’



Jantsje op de Hoek is programmaleider Launching Customership van de provincie Overijssel en **Jeroen van Zwieten** is ondernemer (Sobolt).

‘In september nodigde de provincie Overijssel ondernemers uit om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen voor zes maatschappelijke vraagstukken, zoals het verminderen van vandalisme, het bewaken van de waterkwaliteit en de verkeersveiligheid. Ook waren er wildcards beschikbaar voor ondernemers die zelf oplossingen hebben bedacht voor vraagstukken die de provincie niet heeft omschreven.

Jantsje op de Hoek: “Bijzonder is dat we hele verschillende vraagstukken hebben gebundeld in 1 Innovatiepartnerschap. Dit heeft tot verrassende combinaties geleid. Het is goed om de frisse blik van buitenstaanders binnen te halen. Ondernemers komen vaak met oplossingen waar we zelf niet op zouden komen.”

Er kwamen 82 inschrijvingen binnen, waarvan er 18 zijn geselecteerd om uit te werken in een businesscase. De provincie Overijssel heeft de businesscases beoordeeld op 3 criteria: impact op het vraagstuk van de provincie, haalbaarheid en economisch perspectief. Op basis van deze criteria zijn 11 bedrijven geselecteerd voor de praktijktest. Als de resultaten goed zijn, koopt de provincie de producten en diensten in om te gebruiken.

Jeroen van Zwieten van Sobolt schreef samen met Mapgear in op de wildcard met een innovatie om de energietransitie te versnellen. Sobolt richt zich op kunstmatige intelligentie en analyseert o.a. aard-observatie-data met slimme algoritmen voor verschillende vraagstukken. Mapgear is een geo-ICT bedrijf dat verschillende applicaties ontwikkeld. Samen hebben ze een interactief dashboard in ontwikkeling waarmee gemakkelijk vergelijkingen worden gemaakt waar het de opwekking van zonne-energie betreft. Zowel de provincie als gemeenten, woningcoöperaties en ondernemers krijgen inzicht in doelgebieden waar

het meest effectief ingezet kan worden op zonne-energie projecten. Gezonde competitiedrift gaat hierbij hand in hand met concrete berekeningen van de potentie op daken in Overijssel.

Jeroen van Zwieten: “We doorliepen een intensief samenwerkingsprogramma met de provincie, onze klant, waardoor we extra goed zicht kregen en krijgen op de vraag achter de klantvraag. Verder werden we gecoacht op alle aspecten van een businesscase. Ik dacht een ervaren ondernemer te zijn die al veel wist, maar deze opzet is erg leerzaam en zit boordevol inspiratie.”

Met deze aanpak wordt de gedeelde verantwoordelijkheid aangesproken van zowel de provincie als potentiële afnemer als de ondernemer die een nieuwe innovatie op de markt wil zetten. Jeroen: “De provincie staat echt open in deze samenwerking, dat werkt zeer verfrissend. Bovendien is er de positieve intentie om de dienstverlening echt te gaan inkopen als we kunnen laten zien dat onze innovatie werkt. Geen sprake van vrijblijvendheid dus. Je weet als ondernemer waar je aan toe bent.” Jantsje: “Ja, we vinden het heel belangrijk om bij succes ook te kunnen inkopen. Je wilt niet in de pilotfase blijven hangen. Maar als iets toch niet blijkt te werken, kunnen wij besluiten om te stoppen. Fair. Het gaat tenslotte wel om innovatie en bewezen innovaties bestaan niet.”

De provincie wil niet alleen zelf een mooie oplossing inkopen, maar zorgt er ook voor dat er nieuwe bedrijvigheid ontstaat. In deze aanpak worden inkoop en innovatie uitdrukkelijk met elkaar verbonden.

kennis van de markt
marktdagen
Op tijd beginnen

‘Inkoop is een belangrijk instrument om innovatie en duurzaamheid te stimuleren en om de lokale en regionale economische groei te bevorderen.’

Eelco Eerenberg is wethouder in Enschede, met zowel Economie, Innovatie als Inkoop en aanbesteding in de portefeuille.



Inkoop als aanjager van regionale economie, duurzaamheid en innovatie

‘Inkoop zie ik als een belangrijk instrument om innovatie en duurzaamheid te stimuleren en om de lokale en regionale economische groei te bevorderen. Voor economisch beleid hebben we bijvoorbeeld relatief weinig budget. Maar het beïnvloedbare inkoopvolume binnen de gemeentebegroting is jaarlijks ongeveer 180 miljoen euro. Via slimme inkooptrajecten kunnen we ervoor zorgen dat veel van dat geld in de stad of regio landt.

Professionals erbij betrekken

Wij hanteren in Enschede het tenderboard-principe. Inkoopopdrachten boven een bepaald bedrag, moeten langs de tenderboard waar ik zelf deel van uitmaak. Dat biedt mij de kans om als wethouder te zeggen dat het bijvoorbeeld nog een tikje duurzamer kan. Maar ik kan geen dwaze, onrealistische ideeën doorduwen. De inkoopprofessionals hebben de taak om goed aan te geven waarom iets soms niet kan.

Ik vind het sowieso belangrijk dat de professionals goed betrokken zijn in het beslistraject. Bij complexe onderwerpen zoals recent bij de voorbereiding op de bouw van een nieuw zwem-

bad, hebben we er externe partijen bij gehaald. Mensen met verstand van duurzaamheid, partijen die eerder een zwembad hebben laten bouwen, architecten en dergelijke. Zo'n overleg aan de voorkant is ons erg goed bevallen, dat gaan we ongetwijfeld vaker doen.

Een andere insteek kiezen

Ik ben ook wethouder van Innovatie: een stokpaardje van me. Bij het vergeben van opdrachten proberen we altijd te zoeken naar innovatieve oplossingen. Kortgeleden moesten onze dienstauto's worden vervangen. Bij een klassieke aanbesteding zou je 'auto's' uitvragen. Maar door een andere uitvraag: 'hoe zorgen we ervoor dat onze ambtenaren van A naar B komen op een innovatieve, duurzame en comfortabele manier' zijn we overgestapt op een heel nieuw mobiliteitsproject Stad-up. Onze ambtenaren reizen al naar gelang afstand en bestemming met een elektrische fiets, openbaar vervoer of elektrische auto. Zo geven we meteen het goede voorbeeld. En de opdracht is ook nog eens gegund aan een regionale partij.

Kansen bieden aan MKB-ers

Je hoort wel eens dat MKB-ers gemeentelijke aanbestedingen ingewikkeld vinden. Wij proberen een MKB-vriendelijke gemeente te zijn door kansen te bieden aan regionale ondernemers in het Midden- en Kleinbedrijf. Dat kan best als je het goed organiseert. Het lukt regelmatig om relatief kleine regionale ondernemers opdrachten te gunnen. Hiervoor hebben we zelfs de 'MKB Infra aanbestedingsaward 2017' gewonnen. En laatst hebben we voor het eerst een relatiedag gehouden voor MKB-bedrijven om samen met hen te

praten over welke manier van inkoop het beste voor hen én voor ons werkt. Dat was een prettige en mooie middag. Daar leren we als organisatie van en het helpt ons bij nieuwe inkooptrajecten.

Samenwerken alleen als het waardevol is

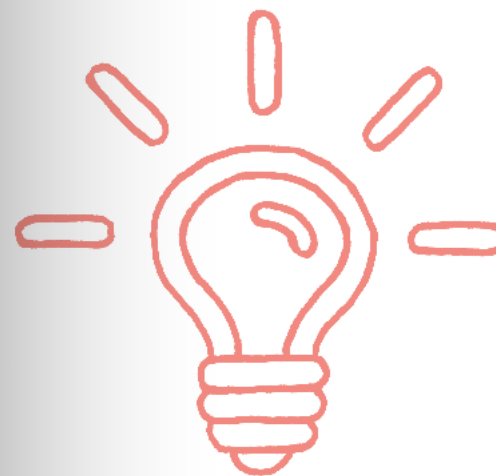
Regionale samenwerking op het gebied van aanbesteding en inkoop kennen we ook, maar het moet wel waardevol zijn. Alleen samenwerking als dat schaalvoordeel oplevert of omdat het een beter resultaat oplevert. Niet om het samenwerken zelf. Als een innovatieve aanpak via regio-overleg niet van de grond komt is het niet functioneel. Een aparte vorm van samenwerking voor ons is de samenwerking met een Duitse buurgemeente die we nu aan het opstarten zijn, dat is veelbelovend en voor ons ook wel spannend.'



regionaal samenwerken

Kansen bieden in de regio

‘We evalueren één keer in de twee jaar onze aanbestedingswijze en selectiemethodiek van de Civiele werken’



Kansen voor het MKB

‘De werkwijze van Rijssen-Holten is, als het gaat om aanbesteden, doelbewust niet protectionistisch, daarmee doen we onszelf tekort. Niemand heeft er uiteindelijk wat aan als we hekken om de gemeente bouwen, los dat het juridisch niet zomaar kan. Inhoudelijk telt natuurlijk ook dat niet alle vakmensen zomaar in onze regio te vinden zijn. Wel zijn we gericht bezig met kansen voor het MKB, waardoor ze mee kunnen doen. Onze gemeente staat al jaren te boek als een ondernemersvriendelijke gemeente, we zijn klantgericht bezig, hechten aan keurige omgangsvormen en snel reageren. Zoals het hoort vinden wij

Vooraankondiging van onderhandse aanbestedingen

evoorzorg, daar is veel te winnen. We publiceren bij de onderhandse aanbestedingen een vooraankondiging op onze website, zodat de regionale en lokale bedrijven weten wat er aankomt. In Overijssel is ondernemen bij een groot aantal bedrijven

Arco Hofland is burgemeester van de gemeente Rijssen-Holten en **Jeanet Nissink** is bij deze gemeente de inkoopcoördinator. **Martine Kleizen** en **Edwin Busscher** werken bij Lansink Wegenbouw (Bedrijf).

nog een familieaangelegenheid, vaak met een lange geschiedenis. Daarop, en ook op het MKB in algemene zin, zijn we zuinig. Voor het MKB, en voor ons, ligt daar continue een uitdaging. Er zijn branches, zoals de infra en de zorg, waar bedrijven volledig afhankelijk van ons als overheid zijn. En de beleidskeuzes die wij maken.

Kennis van het product en de markt is cruciaal om tot een goede uitvraag te komen. We hebben dan ook regelmatig vooroverleg met de markt of houden een marktconsultatie. Recente voorbeelden zijn hierbij de nieuwbouw van het binnenbad met renovatie van een buitenbad, aanleg van een rotonde op een industrieterrein en de aanschaf van een nieuw financieel systeem. Duurzaamheid en SROI raakt de gunningsmethodiek. Soms zijn ontwikkelingen heel actueel, zo onderzoeken we alsnog de mogelijkheid voor een natuur-buitenbad. Is dat onderzoek en de voorbereiding goed, dan is een aanbestedingsprocedure draaien relatief weinig werk. En kom je tot een goed eindresultaat.

Evaluatie van aanbestedingswijze en selectiemethodiek

Contact met de markt is dus voor ons belangrijk. We organiseren zelf en helpen bij het organiseren van (regionale) marktdagen. In ieder geval evalueren we één keer in de twee jaar onze aanbestedingswijze en selectiemethodiek van de Civiele werken. En gaan dan op bedrijfsbezoek met een vragenlijst onder de arm, om één op één met de aannemers te praten. Horen hoe zij het vinden

gaan, wat er speelt in de markt/branche en of we ons beleid en uitgangspunten zouden moeten bijstellen.

Gunnen op de één na laagste prijs?

Veel van onze aanbestedingen gaan over 'going concern' zaken. Als daarbij de geëiste kwaliteit duidelijk is, gunnen we veelal op de laagste prijs. Het nadeel van gunnen op laagste prijs is natuurlijk wel dat een inschrijver gaat duiken met de prijs. Misschien is het handig om eens een ander regime te overwegen, bijvoorbeeld gunnen aan de 'een na laagste prijs', alhoewel daar ook haken en ogen aanzitten. Een te hard gevecht om het geld is niet wenselijk. We hebben een groot belang bij een gezond en stabiel bedrijfsleven.

Verder werken we goed samen met andere Twentse gemeenten op het gebied van inkoopbeleid. Dat doen we met acht Twentse Landelijke gemeenten (8TLG) intensief. Met de zes andere gemeenten in Twente is de samenwerking op een wat lossere basis. We hanteren in Twente hetzelfde inkoopbeleid e.d. Bij gezamenlijke aanbestedingen is de deelname van gemeenten wisselend. Dat hangt ervan af of de vakafdelingen een gezamenlijke beleidslijn hebben of kunnen vinden. Een inkoopadviseur of coördinator van één van de deelnemende gemeenten is om de beurt in de 'lead' bij zo'n procedure.

Het belang van stabiliteit en werkgelegenheid

'In tegenstelling tot de bouw, gaat het in de infra nog niet heel goed. Al denkt de buitenwereld dat vaak wel. De markt van infra is nog steeds een vechtmakr met kleine marges. Er is belang bij stabiliteit en werkgelegenheid. Zoiets staat wel

onder druk als er scherp wordt ingeschreven. Belangrijk is dat bedrijven een boterham kunnen verdienen en vet op de botten kunnen krijgen en houden.

De gemeente Rijssen-Holten is een prettige opdrachtgever met een heldere manier van aanbesteden. De omgangsvormen en informatievoorziening zijn keurig op orde. De gemeente zoekt actief contact met de markt, of het nu over selectiebeleid gaat, of over concrete projecten. Dat wordt gewaardeerd.

Voortdurend bezig met innovatie

Kwaliteit van het geleverde eindresultaat verdient zeker ook de aandacht. Dat telt voor ons heel zwaar. We zijn voortdurend bezig met de branche en met innovatie. Daarom zijn wij bijvoorbeeld ook actief in het bestuur van Bouwend Nederland, in regio Oost als ook landelijk, en bij het Infraplatform Oost (IPO). Wat ons betreft zou 'Past performance' meer aandacht verdienen. Dat meetelt hoe goed we in het verleden hebben geopereerd, hoe goed en slim we zijn, naast hoe goedkoop. We zijn een bedrijf dat sterk op de toekomst is gericht. Een ander onderwerp, dat de gemoederen steeds bezighoudt, is hoe je invulling geeft aan de Social Return in onze branche'.



innovatie

gunnen op de laagste prijs

evaluatie van aanbestedingsmethodiek

‘SROI is flink doorontwikkeld met vele invullingsmogelijkheden’



Social Return, uniforme werkwijze in heel Overijssel

‘Voorheen namen de overheden alleen SROI op in hun aanbesteding om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen in die overheidsopdracht, aldus Michèl Bosch. “Die tijd ligt ver achter ons en is SROI flink doorontwikkeld met vele invullingsmogelijkheden. Denk bijvoorbeeld aan sociale inkoop of aan MVO-invullingen. Onlangs hadden wij bijvoorbeeld een bedrijf dat zich inspande voor ‘Twente goes Techno’, een programma waarbij scholieren kennis kunnen maken met bedrijven uit de technische sectoren.

Vliegwiel

Het toepassen van SROI is veel meer dan alleen het plaatsen van mensen met een arbeidsmarktachterstand. “Natuurlijk komen er via SROI

Social Return On Investment (SROI) heeft als instrument een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt. Niet alleen zijn er veel meer mogelijkheden tot invulling, ook passen steeds meer aanbestedende diensten SROI toe bij hun inkoop. Dat laatste vraagt om harmonisatie van de SROI-werkwijzen. In Overijssel werken provincie en gemeenten sinds kort 100% uniform. Vanuit de 3 arbeidsmarktregio’s in Overijssel helpen SROI-adviseurs opdrachtnemers en opdrachtgevers vooruit met SROI-vraagstukken. **Henk de Leeuw** (regio Zwolle), **Michèl Bosch** (regio Twente) en **Froukje Witteveen** (regio Stedendriehoek) vertellen over hun ervaringen en ambities.

mensen aan het werk of het vergroot hun kansen daarop”, zegt Henk de Leeuw, “maar SROI zien we ook als een vliegwiel voor een duurzame samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven voor arbeidsmarktzoekenden. Een voorbeeld hiervan is het opleidingstraject tot calculator in de Bouw en Infra. De inspanningen van de deelnemende werkgevers om kandidaten verder te helpen tellen mee voor SROI, denk bijvoorbeeld aan opleidingskosten, werkervarings- of stageplekken, in-house begeleiding en natuurlijk de aanstelling zelf”.

Maatwerk

De essentie van SROI is ‘mensen vooruit helpen op of naar de arbeidsmarkt’. Froukje Witteveen: “Onze kracht is het ondersteunen en ontzorgen van de opdrachtnemer. We gaan altijd in gesprek en denken graag mee over een maatwerkinvulling van de SROI-opgave. Dat kan ook op een indirecte manier, bijvoorbeeld via onderwijsactiviteiten zoals de gastles, het begeleiden van leerlingen of het organiseren van praktijkexcursies. Natuurlijk ligt er wel een eis waar men aan moet voldoen. Maar de manier waarop dat gebeurt is altijd bespreekbaar, mogelijkheden te over”. Kortom onder de vlag van SROI kan veel!

Ontwikkelingen

Duurzaam en sociaal ondernemen krijgen steeds meer aandacht. De SROI-adviseurs verwachten dat sociaal certificeren voor bedrijven steeds belangrijker wordt. Michèl Bosch: “Voor hoofdaanemers is het interessant om bij deze bedrijven in te kopen, de factuurwaarde telt namelijk mee voor SROI. Die inkoop draagt bij aan de continuïteit en aan de aanstelling van de mensen die daar werken. Froukje Witteveen vult aan: “We zien een toename van het aantal gecertificeerde bedrijven, zowel bij PSO-Nederland als bij Social Enterprise NL. Deze ontwikkeling juichen wij toe!”

SROI op Landsdeel-Oostniveau

Tot voor kort liepen de ondernemers tegen verschillende SROI-werkwijzen van gemeenten aan. “Op regionaal niveau hadden we de uniformiteit al op orde”, geeft Henk de Leeuw aan. “Nu is er in heel Overijssel dezelfde SROI-werkwijze, daar zijn wij trots op! We verwachten dat eind dit jaar de provincie Gelderland en haar arbeidsmarktregio’s ook aansluiten op de Overijsselse SROI-werkwijze. Wellicht dat de provincie Overijssel hierin nog een stimulerende rol in kan spelen.”

maatwerk

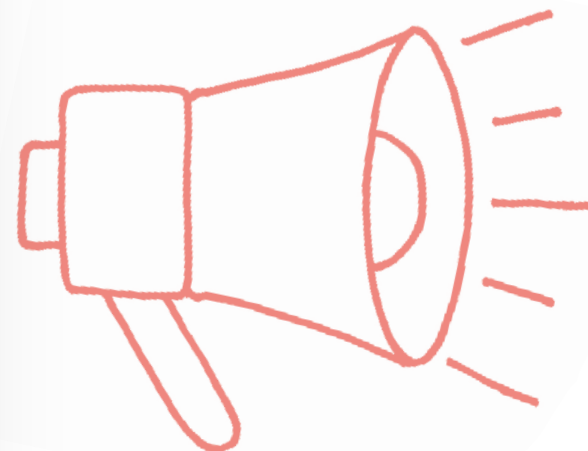
Ontzorgen van de opdrachtnemer

Social Return On Investment

Social Return On Investment (SROI) is een instrument om maatschappelijke waarde te creëren via inkoop. SROI krijgt vorm door kansen te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Via sociale bestekvoorwaarden bij aanbestedingen worden deze kansen verzilverd, uiteraard in goed overleg met opdrachtnemers. De toepassing van SROI is afgebakend door nationale- en EU-wetgeving en moet voldoen aan de kernbeginselen van het aanbestedingsrecht. Expertise en capaciteit zijn vereist om uitvoering te geven aan deze taak.

‘Bij enkelvoudige aanbestedingen is ons vertrekpunt te kiezen voor een lokale ondernemer, tenzij dit niet mogelijk is’

Dennis Melenhorst is wethouder van de gemeente Raalte. **Paul Maas** is voorzitter van de Kring Raalter Werkgevers en directeur bedrijven van de Rabobank Salland. **Vincent van Zuijlen** is projectleider infrastructuur bij de gemeente Raalte en **Anne Denissen** is strategisch inkoopadviseur van de gemeenten Raalte, Olst-Wijhe en Deventer.



Geprikkeld door de gedeputeerde

‘Gedeputeerde Eddy van Hijum van de Provincie Overijssel prikkelde ons met zijn aandacht voor de MKB-meting naar de meest ondernemersvriendelijke gemeente. Raalte kwam een paar geleden niet best uit de bus, als laagste in de provincie. In diezelfde periode hebben ondernemers uit de gemeente aan de bel getrokken. Naar aanleiding hiervan zijn gemeente en ondernemers met elkaar in gesprek gegaan. Op tal van terreinen op het gebied van ondernemersvriendelijkheid (zowel organisatorisch en procedureel als vergunningverlening, dienstverlening en communicatie) is gezamenlijk besproken hoe ervaren knelpunten konden worden weggenomen.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid

Eén van de aandachtspunten die gezamenlijk is opgepakt betreft inkoop en aanbesteding. Er is een nieuw inkoop- en aanbestedingsbeleid opgesteld met extra accent op lokale inkoop. Belangrijke voorwaarde is echter wel dat inkopers weten welke producten en diensten er door het lokale bedrijfsleven worden aangeboden. Hiervoor is als instrument een bedrijvenregister opgezet, zodat inkopers goed inzichtelijk hebben waar ze voor hun lokale inkoop terecht kunnen.

Ondernemers en ambtenaren moeten elkaar leren kennen. In Raalte is georganiseerd dat zij elkaar twee keer per jaar op een informele manier

ontmoeten. Daarbij ligt het accent op inkopers en de inhoudelijke vakmensen, die moeten allebei in contact komen met ondernemers in Raalte. Elke aanbesteding is maatwerk. Contact is op zich mooi, maar de transparantie wordt wel bewaakt. Bij aanbestedingen op gebied van infrastructuur scoort Raalte inmiddels zeer hoog bij ondernemers en is de gemeente Raalte dit jaar zelfs tweede geworden in de landelijke verkiezing voor de MKB-infra Aanbestedingsaward.

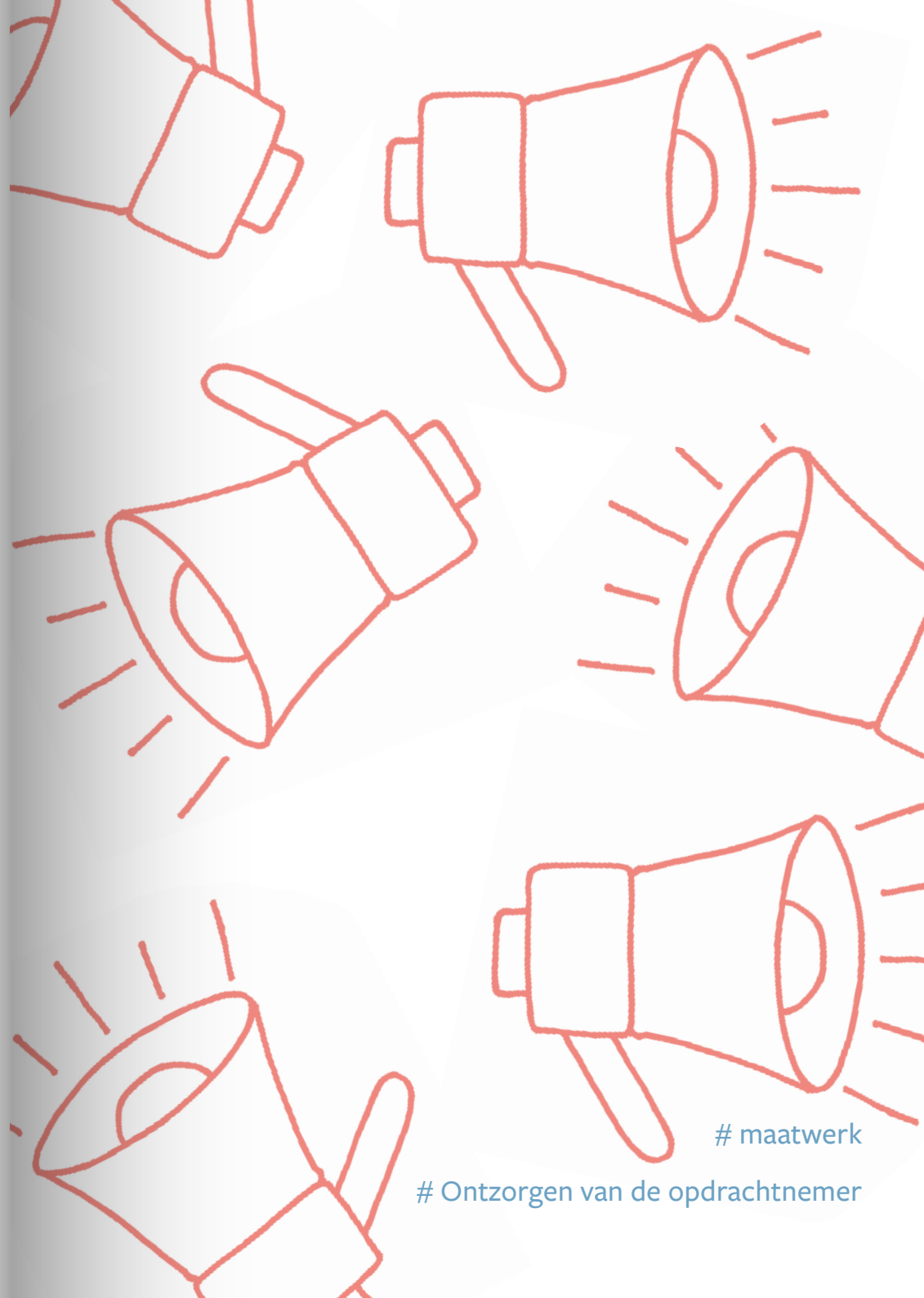
Uniformiteit bewaken

Inkoop en aanbesteden wordt op dit moment steeds meer ingezet om (maatschappelijke) doelen te behalen. Op het gebied van duurzaamheid, in het kader van social return of circulaire economie. Natuurlijk, slim inkopen bespaart geld en helpt om allerlei doelen te realiseren. Ondernemers geven echter wel aan dat uniformiteit van beleid wenselijk is. We moeten als verschillende opdrachtgevers oppassen dat de manier van inkoop en aanbesteding en de invulling hiervan niet teveel van elkaar afwijkt. Regionale afstemming, eventueel op brancheniveau, is erg belangrijk. Wellicht kan de provincie hierin een stimulerende rol spelen. Generiek beleid is het uitgangspunt, we moeten wel onze uniformiteit bewaken.

Bij enkelvoudige aanbestedingen is ons vertrekpunt te kiezen voor een lokale ondernemer, tenzij dit niet mogelijk is. Bij de meervoudige onderhandse aanbesteding moet van de drie partijen er minimaal één van buiten de gemeentegrenzen komen. Naast extra aandacht voor het lokale bedrijfsleven maken we als gemeente meer gebruik van de kennis van de markt door zogenoemde marktconsultaties. Ook dagen we de markt uit te komen met innovatieve ideeën, bijvoorbeeld door de mogelijkheid in het beleid op te nemen voor 'unsolicited proposals'.

Een andere extra inzet vanuit de gemeente heeft te maken met 'meedenken met de ondernemer'. Sinds enige tijd hebben we in Raalte een ruimtecoach. Als er een initiatief is van een bewoner of ondernemer denkt de ruimtecoach actief mee aan het begin van het traject. Zo voorkomen we dat initiatieven op een (klein) onderdeel wordt afgewezen.

Alle inzet van de gemeente en de ondernemers loont. De gemeente Raalte is gestegen van plek 381 naar plek 70 op de landelijke ranking van ondernemersvriendelijke gemeenten! Het is trouwens mooi dat de provincie Overijssel met onder andere een symposium het ondernemersvriendelijk werken wil versterken.



maatwerk

Ontzorgen van de opdrachtnemer

‘Steenwijkerland is de eerste gemeente in de regio die de meervoudig onderhandse aanbestedingen aankondigde en publiceerde.



Een echte ja-gemeente voor omgevingsvriendelijk aanbesteden

Als het gaat om zaken als regionale samenwerking, actief werken aan de Omgevingswet maar ook omgevingsvriendelijk aanbesteden is Steenwijkerland een echte ‘ja-gemeente’. Zoals te zien en lezen is op onze ambitiekaart ‘Werk aan de winkel’. MKB-vriendelijk aanbesteden is al jaren een belangrijk thema. Jaren terug waren er relatief veel klachten van ondernemers, inmiddels is de toon positiever en is er sprake van een goede verstandhouding met respect voor elkaars

Bram Harmsma is wethouder in Steenwijkerland, **Erik van der Kamp** is inkoop coördinator voor drie gemeenten (Steenwijkerland, Zwartewaterland en Staphorst), **Gerd de Vries** vertegenwoordigt de Businessclub Steenwijkerland en **Iris Verbeek** is afstudeerstudent.

belangen. In 2015 heeft de Gemeente Steenwijkerland zelfs de MKB infra-aanbestedingsaward gewonnen. Veel energie ging naar zaken als verduidelijken van het proces van aanbesteden. Steenwijkerland werkt aan een eerlijk en transparant aanbestedingsbeleid, met daarnaast oog voor de transactiekosten. Aanbesteden is geen doel op zich maar een middel om doelen te halen, waarbij tegenwoordig duurzaamheid zwaar telt.

Tenderboard

Steenwijkerland is de eerste gemeente in de regio die de meervoudig onderhandse aanbestedingen aankondigde en publiceerde. Inmiddels hebben andere gemeenten zoals de gemeente Rijsen-Holten deze werkwijze overgenomen. Samen met de Businessclub is afgesproken dat in ieder geval twee plaatselijke en een regionale partij benaderd worden. Daarnaast is er een Tenderboard gevormd vanuit de Businessclub, die het collectieve belang bewaakt en structureel overlegt met onder andere de inkoopcoördinator. Klachten worden bij de Tenderboard kenbaar gemaakt en doorgesproken met de inkoopcoördinator. Ook is de Businessclub een belangrijke sparringpartner voor de gemeente.

Interne afstemming en harmonisatie

Een uitdaging is nog wel de interne afstemming en harmonisatie binnen de gemeente. In zekere zin hebben bedrijven te maken met 120 (ambtelijke) budgethouders, die zijn niet zomaar op één

lijn te krijgen. Beleid en spelregels helpen daar natuurlijk wel bij. Een groot deel van de achterban van de businessclub heeft maximaal 5 werknemers. Voor hen zijn vooral de kleine, enkelvoudige opdrachten interessant. Het bleek dat die nog regelmatig buiten de gemeente werden gegund terwijl er wel plaatselijke bedrijven zijn die voor de opdracht in aanmerking komen. Dit is onderzocht, en het bleek dat bij 'de 120 budgethouders' niet alle bedrijven in de gemeente goed in beeld zijn. Niet iedereen die in de gemeente werkt, woont hier ook. In reactie daarop is het online bedrijvenregister ontwikkeld. Bedrijven kunnen zich hier presenteren zodat budgethouders weten met wie ze te maken hebben.

De juiste schaal vinden voor overleg blijft een uitdaging. Steeds meer inkoopafdelingen van gemeenten zoeken de samenwerking, bijvoorbeeld via ons. Het risico is dat ondernemers daarbij achterblijven, die nu nog vooral lokaal zijn georganiseerd. Toch is er een duidelijke trend naar regionaal overleg, zoals via een Economic Board. De provincie is hierin een belangrijke partner. Economisch beleid vraagt om een regionale schaal en ook geld kan aan de regio worden toegekend. Om het 'wegzetten' van deze middelen op regionaal niveau te organiseren is een uitdaging. Dit raakt het aanbestedingsbeleid en de schaal van het overleg over aanbesteden. Overigens is voor een aanpak als social return deze regioschaal wel prettig, dan lukt het nog beter om samen met bedrijven creatieve oplossingen te verzinnen.

Een nieuwe methode bij inkoop van sociaal werk

Er zijn al regionale marktdagen, maar nu is de ambitie om ook lokale marktdagen te organiseren. Sociaal en duurzaam aanbesteden is een andere opgave. Voor het bestuur is het erg belangrijk, maar hoeveel kennis en inzicht hebben 'de 120' budgethouders? Bij inkoop van sociaal werk is in 2017 een nieuwe methode toegepast. Na een openbare aankondiging is gestart met meerdere dialoogrondes om enerzijds de vraag duidelijker te krijgen maar ook om meer inzicht te krijgen in de visie en oplossingen van bedrijven. Na elke dialoogronde vielen één of twee marktpartijen af totdat er drie partijen over waren. Deze drie partijen zijn in staat gesteld om een inschrijving in te dienen. En uit deze drie aanbiedingen is de beste geselecteerd.

Wat zou nog beter kunnen? Voor ondernemers is het prettig wanneer in hun werkgebied sprake is van uniforme voorwaarden en procedures. Daarin is nog wel een slag te maken'.

#omgevingsvriendelijk aanbesteden

#tenderboard

#interne afstemming en harmonisatie

‘Ondernemers hebben soms een ontelijke schroom om zich te laten zien. Als je niet bekend bent, kun je ook niet worden gevraagd om een offerte te doen. De vraag is vaak: ‘bij wie moet ik dan zijn’ en ‘wat ik moet ik ze dan ook vertellen’

Hans Bakker is regiomanager MKB-Nederland Midden/ regionaal coördinator Beter Aanbesteden



Plaatselijke ondernemers echt goed kennen

‘Ondernemersvriendelijk aanbestedingsbeleid voeren betekent vooral je plaatselijke ondernemers echt goed kennen, weten wie ze zijn en wat ze maken en doen. Enkele jaren terug zijn we zeer actief geworden met de marktdagen, we hebben er al twintig georganiseerd, en dat werkt fantastisch. Doel van deze marktdagen is: kennis opdoen, kennis delen en kennis maken. Dat vraagt van overheden maar ook van ondernemers zelf om een actieve opstelling. Ondernemers hebben soms een ontelijke schroom om zich te laten zien. Als je niet bekend bent, kun je ook niet wor-

den gevraagd om een offerte te doen. De vraag is vaak: ‘bij wie moet ik dan zijn’ en ‘wat ik moet ik ze dan ook vertellen’. Het is heel simpel wat ze moeten vertellen, ik ben een wegenbouwer en bouw ook bruggen. Dat vraagt van overheden dat ze niet alleen maar hun strategische inkopers het veld insturen. Het moet ook een laag dieper gaan, de ondernemers moeten ook met de vakspecialisten, in feite de echte budgethouders, kunnen spreken.

Bedrijvenregister

Om elkaar beter te leren kennen kan een digitaal bedrijvenregister een oplossing zijn. Dit is een database waarin bedrijven zich registreren als ze een opdracht van een gemeente willen verkrijgen. De budgethouder kan dat register raadplegen

voor lokale en regionale bedrijven. Een pijnpunt is nog wel, hoe goed het ook gaat, de materie-kennis. Daar klagen ondernemers ook nog wel over. Een vakspecialist die ook nog de inkoop coördineert krijgt wel veel op het bordje. Materiekennis is een must en gebrek daaraan betekent dat niet de juiste uitvragen worden gedaan. Met andere woorden: als er vroegtijdig in gesprek wordt gegaan kan de overheid meer waar voor de investering krijgen. Het blijft zoeken naar vormen om die vakkennis op te vijzelen, ik ben zelf enthousiast over het Adviespunt Aanbesteden Stedendriehoek waar inkopers met regelmaat over die vakvragen sparren met ondernemers. Dit soort vormen doen er toe.

Businessclubs

Ondernemers kunnen zelf zich ook nog beter organiseren. Onderling is daar nog veel variatie in. Soms is er een gemeentebreed werkende businessclub die ook aan belangenbehartiging doet. Vaak houdt de bedrijvenkring zich alleen bezig met specifieke zaken op het bedrijventerrein. Die hebben aanbesteden niet zo in het vizier. Om dat gesprek te voeren gaan we bij gemeenten langs om aandacht te vragen voor het MKB en aanbesteden, zoiets werkt ook.

Onnodige verschillen in spelregels

Er is wel meer aandacht voor lokaal aanbesteden maar er zijn soms nog onnodige verschillen. Dan verstaat de ene gemeente onder lokale ondernemers ook de regionale ondernemers, terwijl de andere gemeente een engere definitie hanteert. Ook zijn er verschillende spelregels als het gaat om meervoudig onderhandse aanbestedingen. Bij de ene gemeente gaat het bijvoorbeeld om twee lokale of regionale aanbieders op uitnodiging van de gemeente en daarnaast krijgen drie aanbidders van buiten een uitnodiging, terwijl dat ook andersom het geval kan zijn.

Ondernemers dienen niet gauw een klacht in als het bij de aanbesteding mis is gegaan. Er is een formeel klachtenloket, maar daar wordt weinig tot geen gebruik van gemaakt. De verstandhouding op de langere termijn telt zwaarder. Dat is eigenlijk wel jammer, want zo leren we niet van elkaar. Mogelijk biedt een evaluatie een oplossing. Dit is in Friesland ontwikkeld en beschikbaar voor alle aanbestedende diensten. Een A4-tje met een paar vragen. Zoiets kan werken. Of gewoon actief nabellen en een gesprek voeren bij een afwijzing, zoiets is ook waardevol en zeer ondernemersvriendelijk'.

Plaatselijke ondernemers echt goed kennen

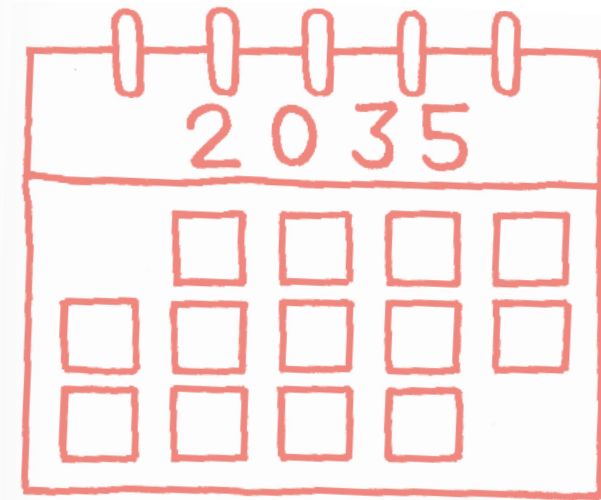
bedrijvenregister

Businessclubs

onnodige verschillen in spelregels

‘We moeten de markt blijven uitdagen, en niet van te voren alles dicht willen timmeren. Via marktconsultaties kun je horen wat bedrijven allemaal kunnen’

Marco de Graaf is adjunct-hoofd Economie en Cultuur van provincie Overijssel, **Maurits Haitsma** is afdelingsmanager ONS (inkoop provincie/Zwolle/Kampen/Dalfsen), **Bouke Schaafsma** is teammanager facilitair/demandmanager van de eenheid Bedrijfsvoering van Provincie Overijssel, **Patricia Weenink** is adjunct-hoofd Bestuurs- en Concernzaken van provincie Overijssel, **Wouter van Apeldoorn**, contractmanager bij Wegen en Kanalen van de provincie Overijssel en **Hans Bakker** is regiomanager MKB Nederland.



Ruimte gebruiken binnen procedures

‘Sommige procedures gaan moeizaam, het ontbreekt soms aan begrip tussen aanbestedende diensten en bedrijven. Het proces van aanbesteden geeft niet altijd energie, er zijn veel regels, daar lopen aanbieders ook op vast. We hebben behoefte aan ‘ondernemende inkopers’. Regels zijn wel belangrijk, het werkt ook belemmerend als mensen het buiten de regels om willen doen, bijvoorbeeld omdat ze te laat zijn. Een probleem zijn ook de mensen die meedoen aan een procedure maar alleen maar ‘ja’ willen horen. In de procedures kan best veel, maar dan moet je wel de ruimte zien en willen gebruiken.

De markt blijven uitdagen

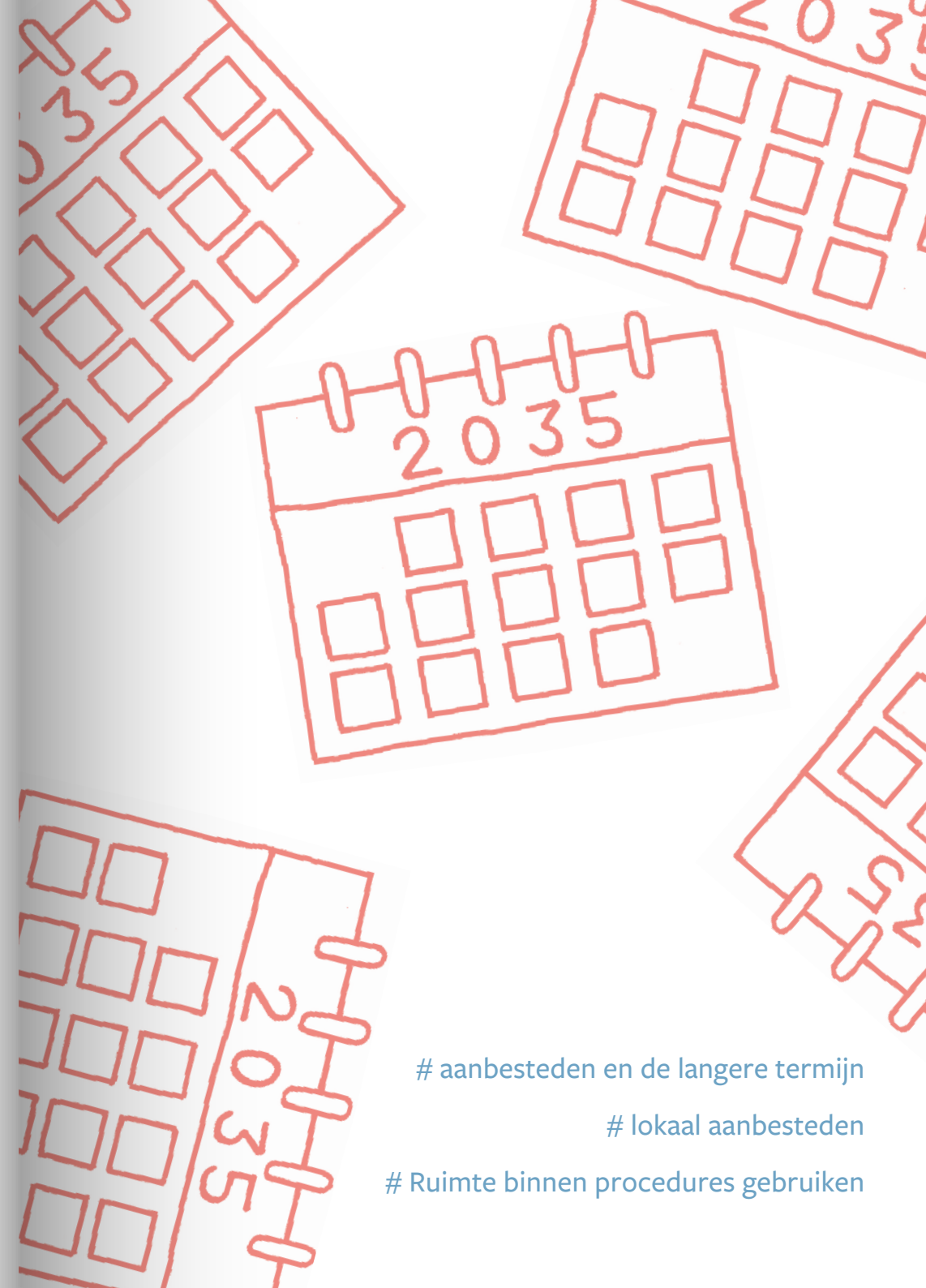
Belangrijk dat er al contact is tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers zonder dat er een concrete aanvraag ligt. Marktdagen zijn een prima kapstok om algemene thema's met brancheorganisaties en ondernemers te bespreken. Inhoudelijke marktkennis is een cruciale voorwaarde om een goede uitvraag te krijgen. We moeten de markt blijven uitdagen, en niet van te voren alles dicht willen timmeren. Via marktconsultaties kun je horen wat bedrijven allemaal kunnen. Marktconsultatie is niet zaligmakend, het leidt niet altijd tot een goede uitvraag. Vanuit een oogpunt van concurrentie houden bedrijven soms informatie achter.

Lokaal aanbesteden heeft politieke aandacht

Belangrijk is om als provincie met één mond te praten richting een ondernemer. Makkelijk is dat niet altijd, ook binnen de provincie spelen verschillende belangen. Niet alles draait bijvoorbeeld altijd om het economisch belang. Politiek en bestuur vinden aanbesteden steeds belangrijker, vooral lokaal aanbesteden is een thema. Niet elke gemeente vult dit overigens op dezelfde wijze in. Geld is belangrijk als bestuurlijk thema, maar ook secundaire doelen als duurzaamheid, circulair en SROI. Het is belangrijk dat we realistische eisen blijven stellen, niet alles kan.

Aanbesteden voor een langere termijn

Een lastige kwestie is de lange termijn relatie. Dan ben je tevreden over een product of dienst van een aanbieder en dan moet je weer aanbesteden. We kunnen dit wellicht opvangen door een langere termijn aan te besteden en daarbinnen dan een goed evaluatiemoment in te bouwen. Het blijft lastig, dan wordt je weer positief verrast door een bedrijf dat je niet eerder kende en wil je daar ook zaken mee doen. Als de markt wijzigt moet je ook kunnen aanbesteden.'



aanbesteden en de langere termijn

lokaal aanbesteden

Ruimte binnen procedures gebruiken

Nawoord

Ondernemersvriendelijk aanbesteden

In de afgelopen maanden voerden we intensieve gesprekken met vertegenwoordigers van de wereld van aanbesteden en inkoop, voor en achter de schermen en op nationaal en regionaal niveau. Het waren doeners en denkers, die ons duidelijk maakten hoezeer het aanbesteden en de inkoop verandert en beweegt. We kregen vele suggesties mee, van klein en praktisch tot aan voorstellen voor systeeminnovatie. De grotere verhalen gingen over rechtvaardig aanbesteden (Elisabetta Manunza), ‘bestuurskundig’ aanbesteden (Tim Robbe), ondernemersvriendelijk aanbesteden (Eddy van Hijum, Mona Keijzer). In dit nawoord richten we ons op het laatste, ondernemersvriendelijk aanbesteden. Het wordt steeds vaker gebruikt, maar wat betekent het voor deze hoofdrolspelers uit de praktijk?

1 Vriendelijk aanbesteden

Ondernemersvriendelijk aanbesteden is voor hen allereerst vriendelijk aanbesteden. Het voorbeeld van de envelop met daarop de term gunningsbesluit blijft vooral hangen. De aanbieder denkt, gunningsbesluit, ‘het is mij gegund’. De envelop gaat open, met daarin het bericht van afwijzing, frustratie alom. Kwestie van taal maar het is niet vriendelijk en vooral onnodig (Octavia Siertsema). Informatisering zorgt - hoe voordelig soms - ook voor een ongemakkelijk ‘the computer says no-gevoel’, dat blijft ook bij inkoop oppassen. Vriendelijk aanbesteden staat voor een vriendelijkere toon in procedures, contracten en bij de rechter (Elisabetta Manunza).

2 Strategisch kiezen met ondernemers

Bij strategische keuzes ondernemers betrekken is ook ondernemersvriendelijk aanbesteden. Vooral in de grotere steden is strategie aan een opmars bezig (Nicole Smit, Alrik Oud, Eelco Eerenberg). Inkoop vraagt om strategische planning, in goed

en nieuw samenspel tussen inkoop, vakspecialisten, beleid en bestuur. Klassiek voorbeeld is de behoefte aan strategie op rijksniveau bij de inkoop van kunstheupen, waar patiëntenplatforms actief meedenken (Theo van der Linden). Platformen betrekken bij strategie is een positieve ontwikkeling. Op provinciaal, regionaal en lokaal niveau ontstaan ondernemersplatforms. Ondernemersvriendelijk aanbesteden is voor praktijkmensen nauw samenwerken met ondernemersplatforms bij strategische keuzes, al beslist uiteindelijk de politiek.

3 Concurrentie en samenwerken?

Wat is het meest ondernemersvriendelijk? Concurrentie of samenwerken? De geconsulteerde denkers komen er niet helemaal uit en kiezen voor ingewikkelde mengvormen (Menno Karres, Tim Robbe, Tomas te Velde). Duidelijk is dat volledige concurrentie als klassieke oplossing onder druk staat. Innovatie vraagt om bundelen van krachten en er zijn meer manieren om schaarse middelen te verdelen dan via concurrentie. Voor Europese aanbestedingen zijn daarvoor de marges klein (het kan onder voorwaarden wel), in de praktijk van de onderhandse aanbesteding is meer mogelijk (Tim Robbe).

4 Actieve brancheorganisaties

Ondernemersvriendelijk werken is volgens onze gesprekspartners ook een verantwoordelijkheid van ondernemers zelf, het werd meermalen genoemd in de gesprekken (Alrik Oud, Kim Schofaerts). Wie mee wil doen aan grote opdrachten moet een tenderdesk oprichten en het werken met combinaties stimuleren (Alrik Oud). We zagen gelukkig in Overijssel een buitengewoon actief MKB, medeverantwoordelijk voor tientallen marktdagen in een relatief korte periode (Hans Bakker). Alle discussies en rapporten ten spijt, ondernemersvriendelijk aanbesteden is uiteindelijk ook meters maken door bevlogen bestuurders, ambtenaren en ondernemers.

5 Bedrijvenregister en aanbestedingskalender

De succes-instrumenten van ondernemersvriendelijk aanbesteden zijn het bedrijvenregister en de aanbestedingskalender. Overal in Nederland duiken

die op. Elke gemeente die dit ook wil heeft de kans hun licht op te steken bij koplopers (Rijssen, Raalte, Steenwijkerland). Actief in kaart brengen welke bedrijven er zijn en net zo actief aankondigen dat de uitvragen eraan komen, het is bewezen effectief.

6 Leren van ondernemers

Ondernemersvriendelijk aanbesteden betekent in de praktijk op een intensieve manier contact zoeken met ondernemers. Weten wat zij in de aanbieding hebben en hen uitdagen de eigen grenzen te verleggen. Ondernemers denken in kansen en doen graag mee. Ze moeten ook wel want op sommige onderwerpen komen gemeentelijke bedrijven weer in beeld. Die laatste trend raakt natuurlijk het inkoopstelsel, aanbesteden is niet de enige manier voor het realiseren van publieke doelen. Het debat daarover is nog wat onder de radar, maar zal ongetwijfeld opbloeien.

7 Coachen en informeren van ondernemers

Het coachen van vooral kleine ondernemers past bij uitstek bij ondernemersvriendelijk aanbesteden. Denk aan de kleinere ondernemer die ploetert aan een offerte in de avonduren (Michel Goossen). Is het ‘aanbestedingsfähig’ maken van het MKB ook een overheidstaak? De discussie hierover is een tikje spannend. Een dienst als PIANOo werkt formeel vooral voor aanbestedende diensten, maar reageert in de praktijk ook klantvriendelijk op ondernemersvragen (Jacobien Muntz-Beekhuis). Coachen behoort zeker tot de kern van het werk van een Startup in Residence, ondernemers begeleiden bij het maken van een sterke business case (Jantsje op de Hoek).

8 Evalueren loont

Veel lof krijgen de landelijke en regionale ambities om het evalueren te versterken, bijvoorbeeld via iets eenvoudigs als een evaluatieformulier (Rob Jonkman). Ondernemers vragen dit ook met klem want het loont. Interessant is ook het advies om het evalueren na de gunning serieuzer en zwaarder op te pakken (Joost Fijneman).

Steun op verschillende fronten

Wie innovatie bevordert is afhankelijk van ‘promotors’ in verschillende posities. We onderscheiden er drie, allereerst de instellingen van macht en gezag, daarnaast de veldspelers met expertise en ervaring en tenslotte de ‘verbinders en bouwers’.

De spelers met macht en gezag zijn vooral de partijen zoals verenigd in het Landelijk Overleg Aanbesteden. Het zijn belangrijke partijen als de VNG, ministeries met een coördinerende rol, VNO-NCW en MKB-Nederland. Van hen wordt om extra steun gevraagd bij het realiseren van innovatie en dialoog. Het actieprogramma ‘Beter Aanbesteden’ laat zien dat zij die uitdaging oppakken.

De experts zijn de smaakmakers zoals aan het woord in deze bundel. Hun inbreng in het ‘discours’ is zeer waardevol. Professionalisering is een kwestie van organisatie, maar ook van een sterk debat.

Een derde groep van promotors zijn de verbinders en bouwers, vooral in de regio. Zij zorgen voor contact tussen ondernemers en overheden via platforms en kenniskringen. Vooral met verbinden en bouwen is wat ondernemersvriendelijk aanbesteden betreft de komende jaren veel te ‘verdienen’.

Ondernemersvriendelijk aanbesteden tenslotte, is meer dan voorbereiden en nemen van een reeks van maatregelen. Het is, zo leerden wij van onze gesprekspartners, vooral een verhaal dat met verve uitgedragen mag worden, van bestuurder, strateeg, inkoper tot aan de ondernemer. Dit boek is onze bijdrage aan dit verhaal.

Karsten Klein en Eelco Koolhaas

Den Haag, 3 juni 2019

Colofon

Interviews:

Eelco Koolhaas, Karsten Klein, Akkelien van
Vilsteren-Bruins en Ellis Immerzeel

Eindredactie en tekst:

Eelco Koolhaas en Karsten Klein

Grafische vormgeving:

Machiel Pleijsier (Avec Pleijsier)

Illustraties:

Marcel van den Dop (Marcello's Art Factory)

Organisatie afspraken:

Ilse Mijnhart, Eelco Koolhaas, Akkelien van
Vilsteren-Bruins

Dank aan alle gesprekspartners voor
correctie en aanvullende teksten, dank
aan Maret Oomen van het Ministerie van
EZK voor 'mogelijk maken' van deze uitgave.

De bundel 'Contact boven Contract' is
een productie van The Community Factor-Y.

**The Community
Factor-y**

