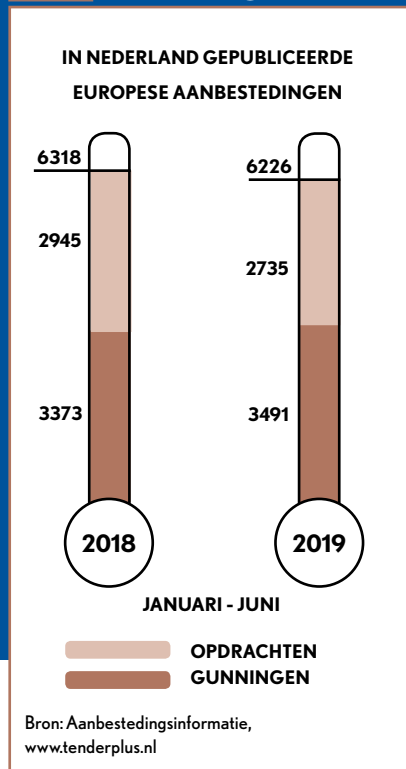


# TENDER 5

N I E U W S B R I E F

## TENDER THERMOMETER



Maar hoe realiseer je als overheid nieuwe diensten, bedrijfsmodellen en producten die echte doorbraakinnovaties zijn? Voor veel overheidsorganisaties – rijk, provincies, gemeenten – is innovatie geen kernactiviteit of -kwaliteit. ‘Maar dat moet de markt doen’, hoor je nogal eens zeggen in overheidskringen. Die uitspraak refereert dan losjes aan ‘de markt’ die alle problemen zou kunnen of moeten oplossen. Wat de eigen rol van de overheid dan is, en in welke richting ‘de markt’ zich zou moeten bewegen, behoeft kennelijk geen nadere precisering. Mogelijk omdat een overheid uiteindelijk het ultieme wapen kan hanteren: het instellen van ge- en verboden.

Het is niet zomaar logisch dat de markt alles oplost. Want soms verdient de markt goed geld met bestaande oplossingen en eten nieuwigheden dit verdienmodel op. Hopen op initiatief vanuit de markt kan wel eens uitdraaien op teleurstelling. Als *launching customer* van doorbraakinnovaties gaat je rol verder dan die van gebruikelijke overheidsinkoper.

INDITNUMMER:

1 De overheid als ‘launching customer’ voor innovatie 3 Inkoop in transitie: hoe te komen tot een optimaal functionerend inkoopteam? 4 Beter Aanbesteden in de praktijk 6 **DE ZAAK:** Onvoldoende verificatie van geldigheid winnende inschrijving kan onrechtmatig zijn 8 **GEZIEN?!**

## De overheid als ‘launching customer’ voor innovatie

Overheden hebben op allerlei gebieden te maken met maatschappelijke problemen die vragen om doorbraakinnovaties: mobiliteit en congestie, luchtvervuiling, oplopende zorguitgaven, klimaatverandering, ineffectieve schuldhulpverlening en een ontoegankelijke woningmarkt, om er enkele te noemen. Deze problemen kunnen vaak niet meer aangepakt worden met ‘een beetje meer’ of ‘een beetje anders’. Voor deze en andere uitdagingen is de tijd van incrementele verbeteringen voorbij; doorbraakinnovaties zijn noodzakelijk.

### Wat betekent het dan wel om launching customer te zijn?

Een *launching customer* is de eerste klant die een nieuwe dienst of product in gebruik neemt en die mede bereid is om bijvoorbeeld als referent op te treden om potentiële klanten te overtuigen. Toch gaat je rol voorbij aan wat de definitie laat vermoeden. *Launching customers* ervaren een behoefte als eerste vooraleer anderen deze gewaarworden en halen er ook een groot voordeel uit om die als eerste vervuld te krijgen (E. von Hippel, 1986). Omdat *launching customers* innoveren ben je een creatieve klant, die diensten, producten en bedrijfsmodellen aanpast, verandert of zelfs transformeert.

Innovatie inkopen werd de afgelopen jaren door beleidsmakers op nationaal, maar ook op Europees vlak, sterk gestimuleerd. Overheden zijn immers krachtadige inkopers. Ze kunnen sectoren van de nodige impulsen voorzien op het vlak van innovatie-initiatieven. Een overheid kan met haar aankoopkracht de verspreiding van technologie binnen markten en sectoren tevens sterk positief beïnvloeden. Wie betrokken is in

het proces waarbij innovatie wordt ingekocht, zal ondertussen wel hebben gemerkt dat dit niet rechttoe rechtaan te noemen is. Innovatie inkopen kan immers op elk punt van de technologische levenscyclus, dus zowel zeer experimentele technieken, zoals het zogeheten *deep learning*, als technieken die de kinderschoenen langzaam aan ontgroeien, zoals zelfrijdende veegwagens. Er zijn tal van uitdagingen. Zo wordt het instrumentarium dat beschikbaar is gesteld door de Europese wetgever als complex ervaren, is de opmaak van de bestekken soms ingewikkeld, ontbreken de prikkels in de markt en lijken we ze niet meteen te begrijpen, en zo meer. Het is ondertussen voor iedereen duidelijk dat er extra inspanningen nodig zijn om de publieke inkoop van innovatie tot een soepel en gangbaar proces te brengen. Innovatie vraagt een sterke interactie tussen gebruiker en producent. Centraal daarin staan snel, goedkoop en vaak leren door onderzoek, ontwikkeling en testen. Publieke opdrachtgevers zullen veelvuldig de behoeften, die vaak tijdens het traject nog veranderen, aan mogelijke toeleveranciers moeten aanleveren, terwijl toeleve-

ranciers ruimte nodig hebben om verschillende mogelijke technologische oplossingen voor te stellen en tegen elkaar af te wegen. Deze interactie is echter niet noodzakelijk bij het aanschaffen van standaardproducten en standaarddiensten, waarbij opdrachtgevers het initiatief voor probleemanalyse en -oplossing bij de leverancier willen leggen. Innovatie inkopen vraagt dat ieder zich anders zal opstellen, met dezelfde openheid voor exploratie, leren en problemen oplossen wanneer die zich voordoen. In grote lijnen onderscheiden we drie nieuwe manieren van samenwerken, zeg maar wegen om tot innovatie te komen, elk met een andere mate van betrokkenheid vanuit de organisatie. Afhankelijk van de urgentie, ambitie en beschikbare middelen passen bepaalde opties beter of minder goed.

### Ruimte geven

Dit is een relatief vrijblijvende vorm van innovatie organiseren. Overheden bieden via open competities ruimte om te innoveren rond een bepaald thema, en vragen aan mogelijke marktpartijen om oplossingen voor te stellen. In ruil toon je minstens interesse om te kijken wat dit alles oplevert.

### Intentie uiten

Indien een overheid een concrete verbinding wil aangaan omtrent ingrijpende veranderingen, is het goed om dit formeler vast te leggen in een visie. Voor de visievorming kun je uiteraard marktpartijen als informant betrekken, maar dit hoeft niet noodzakelijk. Je baseert het toekomstbeeld wel op enige zin voor realiteit, en het dient wervend te zijn zodat het stakeholders inspireert. Overheden met een duidelijke intentie en die hier vervolgens doortastend gevolg aan geven, vermijden dat een industrie aan het zwalken gaat. Deze beide wegen, ruimte geven en intentie uiten, bieden echter weinig garanties dat innovaties ook daadwerkelijk van de grond komen. Je legt je lot dus in handen van de markt, zowel voor de uitvoering als voor de invulling ervan. Soms is dit resultaat ongunstig en kun je er als overheid onvoldoende of niets mee. En soms gebeurt er zelfs helemaal niets. Zo is er ook nog een derde weg.

### Realiseren met supervisie

De meest intense en meest resultaatgerichte vorm van organiseren is om je als overheid zelf te verbinden aan een realisatie. Doorbraakinnovaties hebben een hoge nieuwheidswaarde. Vaak worden nieuwe diensten, nieuwe hardware en het bedrijfsmodel tegelijkertijd heruitgevonden. Dat stelt een beperking aan de inkoop ervan in

vergelijking met incrementele innovaties waarbij kleine aanpassingen op het bestaande worden doorgevoerd. Overheden zullen dus zelf de pen moeten vasthouden als *launching customer*. Dat wil echter niet zeggen dat ze alles zelf moeten uitzoeken en ontwikkelen. Ze kunnen expertise inkopen om hen daarbij te helpen. Overheden zullen hier bewuste en doordachte keuzes in moeten maken. Het product- en technologieontwikkellandschap is immers sterk versnipperd. Tal van organisaties zijn actief, waarvan sommige eerder op technologisch vlak, vroeg in de technologieontwikkelcyclus, zoals kennisinstellingen, andere verderop in de keten en nog anderen integreren louter technologie. Sommige organisaties zijn technologie-onafhankelijk, terwijl andere specialist zijn. Dan zijn er nog betrokkenen die zakelijk advies formuleren of nog andere diensten rondom innovatie opzetten, bijvoorbeeld gebruikersonderzoeken of conceptontwikkeling. Overheden hebben in de praktijk drie mogelijke werkwijzen die we *make, buy of ally* noemen. Het verschil tussen *make- of buy-*trajecten zit 'm in de vraag wie de eindverantwoordelijkheid draagt. Bij *make-*trajecten neemt de overheid zelf de eindverantwoordelijkheid op zich. Indien de innovatie integraal of gedeeltelijk wordt ingekocht ligt er uiteraard een verantwoordelijkheid bij de aanbieder. In een alliantie is deze verantwoordelijkheid gedeeld.

We formuleren voor overheden enkele vuistregels bij het kiezen tussen inkopen, een alliantie en het zelf uitvoeren van innovaties. De nieuwheidsgraad van de innovatie voor de organisatie hangt sterk af van het strategisch belang. Voor incrementele innovaties is die doorgaans laag, voor disruptieve innovaties is die bijzonder hoog, omdat disruptieve innovaties zeer complex zijn en dus alleen ingeroepen worden wanneer andere vernieuwingsvormen niet afdoende zijn. Dezelfde redenering kunnen we maken vanuit marktperspectief. Incrementele innovaties zijn relatief bekend voor de marktpartijen, zelfs radicale innovaties bouwen verder, zij het in gevorderde mate op wat bestaat, terwijl disruptieve projecten zeer ontwrichtend zijn voor bestaande marktpartijen en de eigen organisatie. Hierdoor komen we tot de volgende drie vuistregels voor *make-, buy- en ally-*beslissingen als *launching customer*:

- 1 Incrementele innovaties kun je perfect aan marktpartijen uitbesteden, de inkoop volgt de bestaande technische specificaties, zij het lichtelijk aangepast qua prestaties op de relevante functies van het systeem.
- 2 Radicale innovaties vragen steeds een grondige behoefteanalyse die leidt tot zinvolle en

significante verbeteringen in prestaties van een systeem, vaak vormen latente behoeften of gebruikersklachten de oorsprong ervan. Het spreekt vanzelf dat deze verbeteringen ook grondig worden onderzocht op het vlak van (technische) haalbaarheid en de oplossingen afdoende worden getoetst aan de hand van gebruikerswensen. Deze bijkomende onderzoeken maken dus integraal deel uit van de inkoopopdracht, waardoor eerder een functioneel of prestatie-gebaseerd bestek wordt uitgeschreven. Radicale innovaties zullen in de praktijk vaak een alliantievorming vereisen om de risico's tussen partijen te verdelen, tenzij de vooropgestelde technische specificaties glashelder uit het vooronderzoek komen en door een marktpartij zonder enig probleem kunnen worden ingelost. Dit is in onze praktijk eerder uitzondering dan regel.

- 3 Disruptieve innovaties vragen niet alleen een engagement voor de behoefteanalyse, maar vereisen vaak dat overheden in verre mate betrokken blijven in het conceptontwerp, vanwege de nieuwigheid voor alle partijen en het ontwrichtende karakter ervan.

Onderzoek leert ons dat overheden zich in eerste instantie innovatie trachten eigen te maken, vaak door kennisdeling. Vervolgens kiezen overheden ervoor om te experimenteren, in deze optiek maken ze veelvuldig gebruik van proeftuinen en andere initiatieven die onder deze vlag ruimte bieden. Naderhand wordt innovatie als een programma benaderd en is er behoefte aan kaders om als *launching customer* innovatie doelmatig en efficiënt te realiseren. Goede aanpakken in *make, buy of ally* worden een vereiste. We merken in onze praktijk dat meerdere overheden deze stap momenteel nemen. Het boek 'Bouwen aan Morgen' ([www.bouwenaanmorgen.org](http://www.bouwenaanmorgen.org)), uitgegeven door het A+O Fonds voor Gemeenten, biedt hiervoor duidelijke denkkaders en beproefde methoden. Ten slotte wordt innovatie een onderdeel van de strategie en zal de overheid als *launching customer* het nieuwe normaal zijn.

D. Robberecht  
Consulting Office - Verhaert

# Inkoop in transitie: hoe te komen tot een optimaal functionerend inkoopteam?

Veel aanbestedende diensten hebben te maken met een afdeling Inkoop die groeit richting een centrale rol in de keten van inkoop die verschillende doelstellingen kent. Inkoop is geen doel op zich meer. Een goed inkoopteam kan een wezenlijke bijdrage leveren aan meerdere doelen, waaronder een goed inkoopresultaat en rechtmatige en doelmatige besteding.

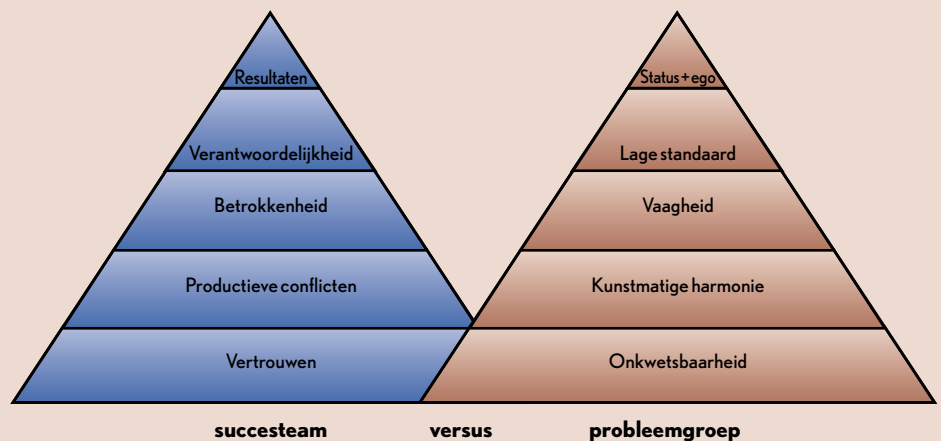
Het realiseren van maatschappelijke en organisatiebrede doelen als bijvoorbeeld duurzaamheid en innovatie weegt tegenwoordig zeker zo zwaar. Dat dit nog vaak lastig is te realiseren werd eerder in deze *Tendernieuwsbrief* belicht door Ditmar Waterman ('Inkoop strategisch op de Agenda', *TN 2* maart 2019).

Het vraagt veel van een inkoopteam om zijn plek in de organisatie in te nemen en zijn doelen optimaal te realiseren. Niet alleen zijn hiervoor grondige kennis van inkoop en aanbesteden nodig, maar ook kennis van minder belichte vaardigheden en kwaliteiten gericht op interne en externe samenwerkingen. Denk hierbij aan interactie met de stakeholders in de eigen organisatie, zoals de interne (veelal technisch georiënteerde) klant, de juridische afdeling en het bestuur. Daarnaast de interactie met de 'buitenwereld': leveranciers, dienstverleners en aannemers, maar ook samenwerkingen met andere opdrachtgevers. De behoefte aan teamwerk neemt toe omdat aanbestedende diensten steeds sneller moeten inspelen op veranderingen. De inkoopvraagstukken worden steeds complexer, dat vraagt om verbinding tussen mensen.

De basis van elke samenwerking is vertrouwen. Als er binnen het inkoopteam een basis van vertrouwen is, is dat de voedingsbodem voor succesvolle in- en externe samenwerkingen. We zien in de praktijk dat hier nog veel vooruitgang is te boeken bij aanbestedende diensten. Er is te weinig menskracht, het is moeilijk om aan gekwalificeerd personeel te komen. De manager moet het doen met wat er is. Het vraagt veel om onder dergelijke omstandigheden het optimale uit het team te halen en de positie van het inkoopteam binnen de organisatie waar te maken.

## Wat is er nodig voor een goed samenwerkend inkoopteam?

Teamwork is essentieel, maar in de praktijk loopt het soms moeizaam. Een veel voorkomende oorzaak hiervan is dat ieder in het inkoopteam vanuit zijn eigen belang werkt en het inkoopteam het gezamenlijke (organisatie)belang uit het oog kan verliezen. Daarnaast hebben interne stake-



*Piramide van Lencioni.*

holders ook andere belangen. De interne klant, de gebruiker, wil graag het schaap met de vijf poten en heeft zo zijn voorkeuren. De technicus wil graag een goed werkbaar product dat aansluit binnen de bestaande infrastructuur. De jurist wil rechtmatigheid en een gedegen contract. De directie heeft mogelijk nog andere belangen, bijvoorbeeld kosten beheersen, duurzaamheid en innovatie. Deze verschillende belangen kunnen botsen en maken samenwerking lastig. De Piramide van Lencioni brengt de vijf belangrijkste valkuilen van een team in kaart, waardoor er doelgericht gewerkt kan worden naar een succesvol en goed functionerend team.<sup>1</sup> Ook het inkoopteam kan hier zijn voordeel mee doen teneinde zijn inkoopresultaat en in- en externe samenwerkingen te optimaliseren.

### Vertrouwen

Vertrouwen is volgens Lencioni het belangrijkste onderdeel van het opbouwen van een goed functionerend team. Als er geen openheid binnen het team bestaat en teamleden zich niet kwetsbaar durven opstellen is er onvoldoende vertrouwen. Dit begint simpelweg met elkaar beter leren kennen en het durven geven en ontvangen van opbouwende kritiek.

### Productieve of constructieve conflicten

Vaak bestaat binnen een team een sfeer van kunstmatige harmonie: het lijkt allemaal wel werkbaar en tot op zekere hoogte vriendelijk,

maar bij het koffieapparaat wordt regelmatig geklaagd over collega's. De uitspraak 'ik hoef geen vrienden te worden met mijn collega's' hoort daarbij. Hoe kan een team de vaardigheid en de bereidheid ontwikkelen om constructieve conflicten aan te gaan? Als wordt erkend dat conflicten productief en verschillen niet als lastig maar als constructief worden beschouwd, dan verdwijnt de onderstroom en is er meer ruimte voor werkelijke samenwerking.

### Betrokkenheid

Signaal van gebrek aan betrokkenheid is vaagheid, veronderstellingen en onduidelijkheid. Het gaat erom dat iedereen duidelijk met beslissingen instemt. Daarom zijn constructieve conflicten belangrijk. Als mensen niet met hun meningen naar buiten komen en niet het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd is, zullen ze er niet echt voor gaan. Een goed functionerend team is bereid en in staat om glasheldere afspraken met elkaar te maken, die door iedereen worden onderschreven.

### Verantwoordelijkheid

Als er duidelijkheid en afstemming is, moeten teamleden elkaar kunnen aanspreken op wat ze hebben afgesproken. Door elkaar aan te spreken laat je zien dat je elkaar respecteert en hoge verwachtingen koestert over elkaars prestaties. Het is ook belangrijk om geen genoegen te nemen

lees verder op pagina 8 >

# Beter Aanbesteden in de praktijk

In 2018 is de Actieagenda Beter Aanbesteden verschenen. Deze agenda beoogt de praktijk van het aanbesteden te verbeteren op verschillende thema's. In dit artikel beschrijven de auteurs de achtergrond van de totstandkoming van de Actieagenda Beter Aanbesteden en de wijze waarop de gemeente Den Haag haar aanbestedingsbeleid en -uitvoering wil verbeteren. De reden dat er gekozen is voor het praktijkvoorbeeld van de gemeente Den Haag is dat de auteurs nauw betrokken waren bij het bepalen van de doelstellingen en realisatie van het verbeteren van de aanbestedingspraktijk in deze gemeente.<sup>1</sup> De auteurs sluiten het artikel af met de wijze waarop Karsten Klein als landelijk aanjager Beter Aanbesteden voor het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat verder is gegaan met het uitvoeren van de Actieagenda.

## Achtergrond Beter Aanbesteden

In 2015 is de Aanbestedingswet geëvalueerd. Uit deze evaluatie is naar voren gekomen dat aanbesteden in de praktijk nog veel beter kan. Zo leiden onduidelijkheden en irritaties tot gemiste kansen voor opdrachtgevers en -nemers, en lopen zij in het ergste geval soms uit op rechtszaken. Dit is dan ook de reden dat het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat het programma Beter Aanbesteden is gestart. De gemeentelijke aanbestedingspraktijk vormt de focus van de opdracht van Beter Aanbesteden. Het beeld bestaat namelijk dat bij kleinere aanbestedende diensten, zoals gemeenten, in eerste instantie de meeste winst te behalen is als het gaat om verbetering in de praktijk. Omdat door gemeenten veelal wordt samengewerkt met regionale bedrijven is gekozen voor een regionale opzet, met aandacht voor de veelal landelijke problematiek. Ondernemers en aanbestedende diensten spraken in regionale teams over de problemen waar ze in de praktijk tegenaan liepen. Vervolgens zijn die teams ook op zoek gegaan naar oplossingen. Uit deze overleggen is de Actieagenda Beter Aanbesteden ontstaan.

De eerste aanjager Beter Aanbesteden, Mathijs Huizing, presenteerde de Actieagenda Beter Aanbesteden op 16 februari 2018 aan staatssecretaris Mona Keijzer. Deze omvat 23 actiepunten verdeeld over twaalf thema's. Bij ieder thema zijn aanbevelingen gedaan, concrete acties geformuleerd en de voor de uitvoering verantwoordelijke partij(en) benoemd. Om de aanpak te doen slagen, zullen aanbestedende diensten en ondernemers met elkaar in dialoog moeten en samen de verantwoordelijkheid moeten nemen voor het uitvoeren en monitoren van de actieagenda.

Als praktijkcase beschrijven we de wijze waarop de gemeente Den Haag omgaat met beter aanbesteden. We kijken daarbij naar de achtergrond en de bestuurlijke en organisatorische aspecten.

## Aanpak Beter Aanbesteden in de praktijk: de gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag is in de afgelopen jaren op verschillende niveaus aan de slag gegaan om beter te kunnen aanbesteden. Dit is al gestart voordat de Actieagenda Beter Aanbesteden er was. De gemeente heeft daarbij haar focus gelegd op verschillende onderdelen die aansluiten bij de thema's van Beter Aanbesteden, zoals communicatie tussen aanbestedende dienst en marktpartij (thema 11), aandacht voor aanbesteden (thema 12), kennis (thema 2) en de inkooporganisatie (thema 1). Om beter te kunnen aanbesteden heeft de gemeente samenwerking gezocht met vertegenwoordigers van marktpartijen.

### Achtergrond en Taskforce Aanbesteden

Den Haag zet zich al lange tijd in voor eerlijke kansen voor het MKB door voortdurend te werken aan een zorgvuldig uitgewerkt en deugdelijk aanbestedingsbeleid. In 2011 heeft de gemeente de Taskforce Aanbesteden in het leven geroepen. Deze taskforce heeft als doel om ondernemers in het MKB te informeren over aanbesteden in het algemeen, gemeentelijke aanbestedingen en daarnaast handreikingen te bieden. In de Taskforce Aanbesteden zitten afgevaardigden van de gemeente Den Haag (wethouder en inkoopers), MKB Den Haag (voorzitter en landelijke manager grote steden) en VNO-NCW West (lobbyist). Het oorspronkelijke plan was om eenmaal per jaar een grote informatieve netwerkbijeenkomst voor ondernemers te organiseren waarin het thema 'aanbesteden' centraal zou staan. In 2014 zijn de doelstellingen van de taskforce, op verzoek van de markt, door de leden herijkt en in een visie vastgesteld. De kern van de visie hield in dat door transparantie (inzichtelijke spendanalyses, aanbestedingskalender, onderhands uitnodigingsbeleid, ondernemersklankbordgroep, voorlichting en kennisoverdracht) een betere beeldvorming en

performance ontstaat die uiteindelijk leidt tot MKB-vriendelijker aanbesteden.

De visie is opgenomen in het inkoopbeleid van de gemeente Den Haag en is daarmee staand beleid geworden. De taskforce is leidend in de agenda van de te nemen stappen. De eerste zaken die zijn opgepakt zijn het opstellen van een spendanalyse en het realiseren van een gebruikersvriendelijke website. Door de spendanalyse heeft de gemeente een goed beeld van haar leveranciers en daarmee inzicht in het percentage van het (lokale en regionale) MKB daarin. De transparante en MKB-vriendelijke website<sup>2</sup> geeft een duidelijke uitleg van de wijze waarop de gemeente inkoop. Op de site is een overzicht van lopende en toekomstige aanbestedingen geplaatst met daarbij een lijst met aflopende contracten. Verder is de website voorzien van contactgegevens. Om als gemeente in contact te komen met de markt en te leren van elkaar zijn er vervolgens verschillende evenementen en overlegstructuren opgestart:

- Haags inkoop Symposium:<sup>3</sup> interactie tussen studenten, bedrijfsleven en overheid;
- Meeting the Market:<sup>4</sup> interactie en ontmoetingen tussen ondernemers en gemeentelijke opdrachtgevers waar actuele vraagstukken worden opgepakt;
- Start up in residence:<sup>5</sup> challenges worden voorgelegd aan start-up-bedrijven;
- MKB Groei Event:<sup>6</sup> groot netwerkevenement waarbij er altijd een workshop over aanbesteden gaat;
- Klankbordgroep van Haagse ondernemers die verbeterpunten aandragen op het gebied van aanbesteden in de praktijk.

Met Meeting the Market onderscheidt de gemeente Den Haag zich van andere marktbijsamenkomsten door samen met de markt actuele vraagstukken die de gemeente wil oplossen te bespreken, waarbij ze een beroep doet op de

inventiviteit en expertise van ondernemers. Dit is een onderscheidende insteek in vergelijking tot andere marktbijsamenkomsten, waarbij wordt gesproken over het proces (hoe kunnen we beter samenwerken?). In een rapport dat deze zomer door de Europese Commissie wordt gepubliceerd, zal Meeting the Market als best practice voor MKB-vriendelijk inkopen genoemd worden, ter inspiratie voor andere aanbestedende diensten.

### Bestuurlijk

De Taskforce Aanbesteden is belegd in het Bestuurlijk Overleg Economische Zaken (BOEZ, overleg van de gemeente Den Haag met MKB Den Haag en VNO-NCW West) en krijgt vanuit het BOEZ een duidelijke opdracht. Ook wordt de voortgang gemonitord. Hoewel de portefeuille 'inkoop en aanbesteden' was ondergebracht bij een andere wethouder, was Karsten Klein als voorzitter van het BOEZ daarmee ook verantwoordelijk voor de Taskforce Aanbesteden. De portefeuille 'inkoop' is binnen het huidige college belegd bij wethouder Rachid Guernaoui, die ook financiën in zijn portefeuille heeft.

### Organisatorisch

Naast het opstellen van een visie, nieuw inkoopbeleid en te realiseren doelstellingen is de inkoopfunctie van de gemeente Den Haag gereorganiseerd. De gemeente realiseerde zich dat de inkoopfunctie niet statisch is, maar een dynamische organisatie betreft die blijvend professionaliseert. De inkoopfunctie diende daarop te worden herzien en is in oktober 2017 gereorganiseerd, waarmee er een gemeentebrede inkooporganisatie is ontstaan.

De adviesfunctie inkoop bestaat uit drie onderdelen: de strategische inkoopfunctie, het Bedrijfsvoering Expertise Centrum (BEC) en de transactieverwerking.

De strategische inkoopfunctie richt zich op het maken en monitoren van inkoopbeleid in lijn met de doelstellingen van de gemeente waarbij zij actief contact onderhoudt met de markt, andere overheden en (belangen)organisaties.

Het BEC adviseert de interne opdrachtgever, die het aanspreekpunt is van leveranciers bij concrete aanbestedingen en is tevens verantwoordelijk voor het toepassen van het beleid in het inkoopproces.

De transactieverwerking bestaat uit het versturen van inkooporders, het matchen van facturen en inkooporders en het betalingsproces.

### Succes bereikt door samenwerken

De acties vanuit de Taskforce Aanbesteden hebben er mede toe geleid dat de gemeente Den

Haag begin 2019 de MKB Infra Award in ontvangst heeft mogen nemen. Den Haag is volgens de jury de meest MKB-vriendelijke aanbestedende van infrastructurele werken. De jury ziet bij deze opdrachtgever een grote mate van professionaliteit, vastgelegd in zorgvuldig uitgewerkt en deugdelijk aanbestedingsbeleid. Zaken als rechtmatigheid en doelmatigheid komen goed in het beleid aan bod en krijgen ook in de praktijk handen en voeten en het MKB krijgt niet alleen goede kansen, maar wordt ook daadwerkelijk in de dialoog betrokken. Ook pakt de gemeente nieuwe ontwikkelingen in de aanbestedingswereld, zoals de Handreiking tenderkostenvergoeding, direct op. Het inkoopbeleid van de gemeente Den Haag is niet alleen professioneel en up-to-date, maar ademt ook de Marktvisie. De markt, zo luidt het motto van Den Haag, zijn we samen, hetgeen de jury van harte onderschrijft. Het succes van de gemeente Den Haag is niet eenduidig te bepalen en was afhankelijk van een aantal verschillende factoren. De betrokkenen zijn van mening dat de onderstaande zaken hebben bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen:

- erkennen dat een aantal zaken beter kon en moest;
- een aantal vasthoudende en begripvolle personen (met af en toe druk van buitenaf);
- inhoudelijke aanbestedingsexpertise in de Taskforce Aanbesteden;
- kennis bij de markt over de wijze waarop een publieke organisatie als de gemeente opereert (hoe werkt de overheid?);
- positie inkoop (er moet mandaat zijn en een bestuurder moet het belang van inkoop zien en zich daarvoor verantwoordelijk voelen);
- vertrouwen tussen zowel de interne als externe betrokkenen (voorbeelden durven delen, vragen waar onduidelijkheid is, kritisch durven zijn);
- naar buiten treden: aanbesteden aandacht geven op evenementen van de gemeente (inkoopsymposium, Meeting the Market, MKB Groei Event);
- informeren en communiceren (via website, op evenementen, persberichten, handboeken, kennisbijsamenkomsten intern (gemeenteraad) en extern);
- spendanalyse op orde (meten is weten);
- niet opgeven maar doorgaan en het belang van beter aanbesteden blijven inzien.

Natuurlijk heeft de gemeente nog niet alle doelstellingen gerealiseerd en realiseert ze zich dat Beter Aanbesteden altijd 'work in progress' zal zijn. Momenteel is zij bezig met het verder uitdie-

pen van de spendanalyse, het onderzoeken van een onderhands uitnodigingsbeleid voor diensten en leveringen en de wijze waarop er sociaal ingekocht kan worden.

### Aanjager Beter Aanbesteden

De Aanjager Beter Aanbesteden heeft de opgedane praktijkervaring meegenomen in het voortzetten van de actiepunten van de Actieagenda en zal deze rond de zomer afronden. De Actieagenda en het werk van de aanjager komen daarmee formeel tot een einde, maar dat wil niet zeggen dat er in de praktijk verder niets meer te verbeteren valt. Integendeel. Tijdens de uitvoering van de Actieagenda is gebleken dat de dialoog tussen bedrijfsleven en de opdrachtgevers op vele terreinen nog veel beter kan, maar ook dat het onderwerp 'opdrachtgeverschap en inkoop' binnen organisaties verder aandacht behoeft. Hoe vertaal je strategische doelen van de overheid (op elk niveau) in goede en werkbare aanbestedingseisen? Weet je als opdrachtgever eigenlijk wel goed wat er in de markt beschikbaar of in technische zin mogelijk is? Denk hierbij aan klimaatneutraliteit, circulariteit, duurzaamheid of sociale criteria. Voor overheden is het van groot belang dat ze over de juiste informatie uit de markt beschikken zodat ze beleid kunnen maken dat zowel ambitieus als realistisch is. Voor bedrijven is het van groot belang dat ze weten wat overheden nodig hebben en waar ze naar op zoek zijn, zodat ze hun aanbod daarop kunnen afstemmen. Daarvoor is er veel contact nodig voordat je tot een contract komt. Er bestaan vele samenwerkingsverbanden in het land. Van officiële gemeentelijke inkoopverbanden tot aan kenniskringen van bedrijven die kennis delen waar het om aanbesteden gaat. Die goede voorbeelden verdienen meer navolging. Overheid en markt beter bij elkaar brengen is van groot belang voor beide kanten: voor overheden om de juiste producten (leveringen, diensten en werken) te vragen en te krijgen en ook om te zorgen voor voldoende aanbod van bedrijven die geïnteresseerd zijn in deze overheidsopdrachten. Voor bedrijven is het van belang om deze overheidsopdrachten te krijgen aangezien de totale waarde van alle overheidsbestedingen in Nederland ongeveer € 73 miljard bedraagt: een aanzienlijk deel van onze nationale uitgaven. Om deze dialoog en samenwerking verder te versterken en het onderwerp 'aangebesteden' verder te professionaliseren, wordt op dit moment onderzocht of er een steunprogramma kan komen waarin de Vereniging Nederlandse Gemeenten samen met het Ministerie van EZK

lees verder op pagina 8>

## COLOFON

TENDER NIEUWSBRIEF IS EEN UITGAVE VAN SDU UITGEVERS BV EN VERSCHIJNT ACHTMAAL PER JAAR.

### Redactie

Mr. R.S. Damsma  
Loyens & Loeff N.V.

Mr. I.A.H. Dolmans-Budé  
Dolmans-Budé Legal B.V.

Drs. H. 't Hart  
Tender Services Group

Drs. S. de Jong  
Sygnificant Synergy

Mr. J.S. Muntz-Beekhuis  
PIANO

Mr. L.J.W. Sueters  
Bartels Sueters Aanbestedingsadvocaten

Mr. A.W. van Wijngaarden  
International Tender Services BV

### Eindredacteur

Marit Hazeleger, marit@redactioneleproducties.nl

### Redactieadres

Sdu Uitgevers  
Postbus 20025, 2500 EA Den Haag  
aanbestedingsrecht@sdu.nl

### Uitgever

Dineke Sonderen

### Ontwerp en vormgeving

Colorscan, www.colorscan.nl  
ISSN 1384-2838  
©Sdu Uitgevers 2018.

### www.vindinkoopenaanbesteding.nl

De artikelen uit de Tender Nieuwsbrief worden gearchiveerd in de kennisbank VIND Inkoop en Aanbesteding van Sdu Uitgevers.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) of openbaar gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Pro, Postbus 3060, 2130 KB te Hoofddorp (www.stichting-pro.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet dient men zich tevoren tot de uitgever te wenden. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgevers geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden. Het al dan niet op verzoek van de redactie aanbieden van artikelen aan Tender Nieuwsbrief impliceert toestemming voor openbaarmaking en veelevoudiging t.b.v. de elektronische ontsluiting van (delen van) Tender Nieuwsbrief in enige vorm.

### Abonnementen en -administratie

Tender Nieuwsbrief verschijnt achtmaal per jaar. Een jaarabonnement kost € 216,04, een los nummer kost € 30,19 (excl. btw/incl. verzend- en administratiekosten). Prijswijzigingen voorbehouden. Abonnementen: Sdu Klantenservice o.v.v. Tender Nieuwsbrief. Postbus 20014, 2500 EA Den Haag. Tel.: (070) 378 98 80. E-mail: sdu@sdu.nl of via www.sdu.nl. Vanwege de aard van de uitgave gaat Sdu uit van een zakelijke overeenkomst; deze overeenkomst valt onder het algemene verbintenissenrecht. Wij verwerken uw gegevens voor de uitvoering van de (abonnement)overeenkomst en om u, ook per e-mail, op uw vakgebied van informatie te voorzien over uitgaven en diensten van Sdu Uitgevers bv. In iedere e-mail is een afmeldmogelijkheid opgenomen. Als u in het geheel geen prijs stelt op deze informatie, ook niet over producten en diensten van zorgvuldig door Sdu geselecteerde derden, dan kunt u dit schriftelijk melden bij Sdu Klantenservice, Postbus 20014, 2500 EA Den Haag. Abonnementen gelden voor minimaal één jaar en hebben een opzegtermijn van twee maanden. Onze uitgaven zijn ook verkrijgbaar in de boekhandel. Voor informatie over onze leveringsvoorwaarden kunt u terecht op www.sdu.nl.

## DE ZAAK

# Onvoldoende verificatie van geldigheid winnende inschrijving kan onrechtmatig zijn

Rijkswaterstaat kiest er in deze zaak voor om de geldigheid van de winnende inschrijving slechts steekproefsgewijs te controleren, ondanks herhaaldelijke waarschuwing voor ongeldigheid door een in rangorde opvolgende inschrijver. De Rechtbank Den Haag oordeelt dat Rijkswaterstaat hiermee zijn verificatieplicht heeft geschonden en onrechtmatig heeft gehandeld jegens die waarschuwende inschrijver.<sup>1</sup> Die inschrijver startte geen kort geding tegen gunning op basis van een ongeldige inschrijving, maar een bodemprocedure voor schadevergoeding. De rechtbank kent inderdaad schadevergoeding toe, maar die blijft beperkt.

## Feiten

In 2017 organiseert Rijkswaterstaat mede namens het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier ('HNK', tezamen: 'Rijkswaterstaat') een aanbesteding voor de coördinatie en uitvoering van gladheidsbestrijding op het wegennet in het stroo seizoen 2017-2018. KWS Infra B.V. (hierna: 'KWS') en een combinatie van twee ondernemingen ('de combinatie') hebben beide ingeschreven op de aanbesteding. Gunning vindt plaats op basis van laagste prijs. Rijkswaterstaat beslist tot gunning aan KWS – die heeft ingeschreven met de laagste prijs – en nodigt haar uit voor de 'onderbouwingsfase', waarin op straffe van ongeldigheid moet worden onderbouwd dat haar inschrijving aan de gestelde eisen voldoet. In het kader van de onderbouwing mailt KWS uit eigen beweging dat de bestelwagens die zij heeft aangeboden te gaan inzetten nog niet voldoen aan de vereiste laadcapaciteit van 2.500 kg. Daarbij merkt KWS direct op: niemand kan aan de eis voldoen omdat die in strijd is met geldende (verkeers) regelgeving zodat de opdrachtnemer een ontheffing nodig heeft. Een bestelauto heeft immers een maximaal toegestane massa van 3.500 kg, zodat een laadvermogen van 2.500 kg alleen wordt bereikt bij een onbeladen gewicht van maximaal 1.000 kg en dergelijke voertuigen bestaan niet. KWS stelt daarom voor 'van gedachten [te wisselen] aangaande mogelijkheden'. In een uitgebreide mailwisseling houden beide partijen voet bij stuk: Rijkswaterstaat houdt vast aan de eis, en KWS herhaalt het feit dat die eis onmogelijk is. Onder de dreiging met ongeldigheid biedt KWS nog aan om een combinatie met

een aanhanger in te zetten die wel over de capaciteit beschikt, maar die aanhanger was (kennelijk) op zichzelf in strijd met de eisen. Rijkswaterstaat stelt dan vast dat de inschrijving van KWS ongeldig is en beslist tot gunning aan de combinatie. Nadat definitief is gegund aan de combinatie, vraagt KWS per brief of de desbetreffende inschrijving aan alle eisen voldoet. Dat is volgens Rijkswaterstaat het geval. Echter, een maand na gunning ontdekt KWS bij 'een vloot schouw' dat ook de combinatie bestelwagens inzet die niet beschikken over het vereiste laadvermogen. KWS stelt Rijkswaterstaat aansprakelijk en in de procedure voor de Rechtbank Den Haag vordert zij schadevergoeding.

## Standpunten KWS

KWS voert aan dat de gunning aan de combinatie onrechtmatig is jegens KWS en de schade die zij als gevolg daarvan heeft geleden moet worden vergoed. KWS voert allereerst aan dat haar inschrijving ten onrechte ongeldig is verklaard. Dat standpunt wordt door de rechtbank in korte bewoordingen afgewezen: het was voldoende duidelijk dat inschrijven met aanhangers in ieder geval niet was toegestaan. Besprekenswert zijn met name de verdere standpunten van KWS. Als de inschrijving van KWS niet geldig was, dan zou die van de combinatie dat in ieder geval ook niet zijn: haar bestelauto's voldoen (ook) niet aan de eisen voor laadcapaciteit. De procedure had dan zonder gunning moeten eindigen. Vervolgens had Rijkswaterstaat dan volgens KWS een onderhandelingsprocedure georganiseerd. De winnaar was

dan met zekerheid opnieuw KWS geweest, aldus nog steeds KWS.

## Gunning op basis van een ongeldige inschrijving

Hoewel KWS aanvoert dat Rijkswaterstaat al onrechtmatig heeft gehandeld door de combinatie niet ongeldig te verklaren, onderzoekt de rechtbank – terecht naar ons idee – of Rijkswaterstaat voldoende heeft geverifieerd. Gunning op basis van een ongeldige inschrijving is namelijk op zichzelf niet onrechtmatig.

## Verificatie: wanneer en hoe?

Een aanbestedende dienst mag uitgaan van de juistheid van een inschrijving. Enkel wanneer sprake is van *gerede twijfel* rust er een verificatieplicht op de aanbestedende dienst om te controleren of de inschrijving voldoet aan alle daaraan gestelde eisen.<sup>2</sup> Hiervoor zijn concrete feitelijke omstandigheden vereist die maken dat de aanbestedende dienst op nader onderzoek uit moet gaan,<sup>3</sup> zonder dat hoeft te worden *aangetoond* dat sprake is van ongeldigheid van de inschrijving.<sup>4</sup> Deze verificatieplicht is (gedeeltelijk) gecodificeerd in art. 2.113a lid 2 Aanbestedingswet dat de aanbestedende dienst tot effectief onderzoek gebiedt indien twijfel bestaat of de gedane inschrijving wel reëel is.<sup>5</sup> De aanbestedingsstukken zelf kunnen de aanbestedende dienst daarnaast uiteraard ook verplichten nader onderzoek te verrichten en dat was hier het geval: in de ‘onderbouwingsfase’ moest ‘verificatie’ plaatsvinden. Dat brengt volgens de rechtbank mee dat Rijkswaterstaat in ieder geval verplicht was om de juistheid van de bestelauto’s van de combinatie te controleren.

Rijkswaterstaat had weliswaar een steekproef uitgevoerd, maar die volstond niet, gelet op de uitdrukkelijke waarschuwingen door KWS. De rechtbank oordeelt dat Rijkswaterstaat c.s. met zijn handelwijze onzorgvuldig – en daarmee onrechtmatig – heeft gehandeld. Dat laatste is met name interessant. Bij een voorschrift uit de aanbestedingsstukken, of bij gerede twijfel, moet de aanbestedende dienst verifiëren. Hij moet dat echter wel doen op een manier die geschikt is om te controleren wat de stukken voorschrijven of om de twijfel weg te nemen.

## Schade

Dan komt de rechtbank toe aan de vraag welke schade KWS door het verzuim van Rijkswaterstaat heeft geleden. KWS stelt dat zij bij goede verificatie en (daardoor) ongeldigverklaring van de combinatie in een onderhandelingsprocedure aan het langste eind zou hebben getrokken. De schade zou

bestaan uit de misgelopen winst (het ‘positief contractsbelang’). De rechtbank acht dat niet met voldoende zekerheid kan worden vastgesteld dat de opdracht aan KWS zou zijn gegund, mede met het oog op een interne e-mail van HHNK waarin HHNK schrijft bij ongeldigheid van de beoogd winnaar (of nummer twee) zelf de werkzaamheden te zullen uitvoeren. KWS zou dus geen opdracht zijn misgelopen, althans niet dezelfde.

KWS ontvangt nog wel een troostprijs: de kosten die zij heeft gemaakt vanaf haar eerste waarschuwing over de capaciteitseis voor herhaalde aanpassing van haar inschrijving en voor correspondentie met Rijkswaterstaat, worden wel vergoed. Dat had Rijkswaterstaat namelijk onmiddellijk tot een goede verificatie van inschrijvingen moeten aanzetten en dan was de ongeldigheid van alle inschrijvingen duidelijk geworden. De advocaat van KWS had die schade ter zitting begroot op ‘een paar duizend euro’. De rechtbank stelt de schade ‘in redelijkheid’ vast op €5.000.

## Kort geding van invloed op aanspraak schadevergoeding?

Rijkswaterstaat stelde zich ook nog op het standpunt dat KWS had verzuimd om een kort geding te beginnen tegen de gunningsbeslissing waarin de inschrijving van de combinatie was uitgekozen. Daarmee had schade kunnen worden voorkomen.<sup>6</sup> De rechtbank wijst dat verweer van Rijkswaterstaat van de hand, naar wij menen terecht. Daarbij overweegt de rechtbank simpelweg dat KWS pas na definitieve gunning aan de combinatie de ongeldigheid van de combinatie ontdekte toen KWS zag welke bestelauto’s deze inzette. Een procedure tegen de gunning aan de combinatie was kansloos geweest.

Met die feitelijke overweging roept de rechtbank nog wel de vraag op wat zijn oordeel zou zijn geweest als de ongeldigheid van de inschrijving al vóór definitieve gunning aan het licht was gekomen. En op zichzelf biedt deze zaak ook een aanknopingspunt om daarvan uit te gaan: KWS stelde zich namelijk steeds op het standpunt dat niemand aan de laadcapaciteitseis kon voldoen, en had dat punt ook in kort geding kunnen voorleggen. Beïnvloedt de mogelijkheid van een kort geding de aanspraak op schadevergoeding? Wij menen in elk geval van niet, daar het kort geding en de bodemprocedure twee afzonderlijke procedures zijn met uiteenlopende functies.<sup>7</sup> Een inschrijver die de opdracht ten onrechte naar een concurrent ziet gaan mag er dus voor kiezen om alleen schadevergoeding te vorderen.<sup>8</sup> Kunnen aanbestedende diensten zich dan nog met een speciale vervaltermijn in de aanbestedingsstuk-

ken wapenen tegen inschrijvers die (enkel) kiezen voor een schadevergoedingsactie?<sup>9</sup> Dat lijkt lastig, gelet op een uitspraak van het Europese Hof van Justitie, die een wettelijke termijn van zes maanden na definitieve opdrachtverstrekking (in Oostenrijk) te kort vond.<sup>10</sup> Mogelijk lijkt hooguit een veel langere termijn (vgl. de wettelijke verjaringstermijn van twintig jaar) of een termijn die pas ingaat na ontdekking van de schade.

## Concluderende opmerkingen

Uit deze zaak blijkt op de eerste plaats dat een aanbestedende dienst bij verificatie van een inschrijving rekening moet houden met concrete waarschuwingen van andere inschrijvers. Voor inschrijvers is het dus (ook daarom) verstandig om twijfels over de geldigheid van een concurrerende inschrijving duidelijk mede te delen aan de aanbestedende dienst. Het verkrijgen van substantiële schadevergoeding in aanbestedingszaken blijft lastig, zo blijkt maar weer.

mr. drs. F.J.J. Cornelissen en mr. M.M.J.M. van Helvoirt  
Advocaten Dirkzwager legal & taks

## Noten

- 1 Rb. Den Haag 15 mei 2019, ECLI:NL:RBDHA:2019:4916.
- 2 Zie recentelijk onder meer Vzr. Rb. Den Haag 1 mei 2019, ECLI:NL:RBDHA:2019:4610; Vzr. Rb. Oost-Brabant, 10 april 2018, ECLI:NL:RBOBR:2018:1666; Vzr. Rb. Overijssel 9 mei 2018, ECLI:NL:RBOVE:2018:1982; Vzr. Rb. Den Haag 1 augustus 2018, ECLI:NL:RBDHA:2018:9597.
- 3 Zie bijvoorbeeld Vzr. Rb. Den Haag 21 september 2018, ECLI:NL:RBDHA:2018:11619 en Vzr. Rb. Gelderland 13 oktober 2016, ECLI:NL:RBGEL:2016:5726, waarin wordt overwogen dat louter speculatie respectievelijk ‘enige twijfel’ onvoldoende is om te kunnen spreken van ‘gerede twijfel’.
- 4 HvJ EU 12 maart 2015, C-538/13, ECLI:EU:C:2015:166 (*e Vigilo*), r.o. 43-44.
- 5 Zie bijvoorbeeld Vzr. Rb. Gelderland 10 april 2018, ECLI:NL:RBGEL:2018:2449.
- 6 Zoals reeds aangehaald, r.o. 4.18.
- 7 Zie in dit kader Rb. Gelderland 11 januari 2017, ECLI:NL:RBGEL:2017:1135, m.nt. J.C. Langeveld.
- 8 Zie Rb. Amsterdam 14 oktober 2015, ECLI:NL:RBAMS:2015:9752, «JAAN» 2016/48, m.nt. J.C. Langeveld, r.o. 4.3.
- 9 Zie ook de noot van J.C. Langeveld bij Rb. Amsterdam 14 oktober 2015, ECLI:NL:RBAMS:2015:9752, «JAAN» 2016/48.
- 10 HvJ EU 26 november 2015, C-166/14, ECLI:EU:C:2015:779, «JAAN» 2016/3, m.nt. A.J. van Heeswijk.

vervolg van pagina 3 >

met 'hij is nou eenmaal zo' maar dat men bereid en in staat is om de ander te wijzen op schadelijk gedrag of matige prestaties, ten behoeve van het teamresultaat. Druk van collega's is het beste middel om hoge prestatie maatstaven van een team te handhaven.

### Resultaten

Als teamleden niet verantwoordelijk worden gehouden voor hun bijdragen dan hebben ze de neiging om te streven naar individuele erkenning

en aandacht ten koste van de teamresultaten. Soms zitten ego's of competitiedrang het teamresultaat in de weg, waardoor informatie en kennis niet altijd worden gedeeld. Dan moet een team nog leren om de individuele belangen ondergeschikt te maken aan het teambelang. Een samenhangend, goed functionerend team begint met een brede basis van vertrouwen, staat open voor constructieve conflicten, kent een onderlinge betrokkenheid waarin eenieder verantwoordelijkheid neemt om tot gezamenlijke resultaten te komen. Als een inkoopteam zich in

deze zin professioneel ontwikkelt, dan kan het zijn eigen inkoopresultaten en organisatiebrede doelen optimaal bewerkstelligen.

mr. C.J.G.M. Bartels en mr. A. Kraag  
InkoopPerspectief

### Noot

1 Patrick Lencioni (2002), *De vijf frustraties van teamwork*.

vervolg van pagina 5 >

en mogelijk nog andere overheden, publieke opdrachtgevers in Nederland én hun potentiële opdrachtnemers kan helpen. Hiermee zal het onderwerp ook voor de langere termijn de aandacht krijgen die het terecht verdient.

K. Schofaerts, schofaerts.nl  
drs. K.P. Klein EMIA, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

### Noten

1 Zo was Karsten Klein als wethouder van Den Haag betrokken bij de totstandkoming van het nieuwe beleid en de reorganisatie van de inkoopfunctie en was Kim Schofaerts als voorzitter MKB Den Haag vanuit de Taskforce Aanbesteden nauw betrokken bij het bepalen van de te realiseren doelstellingen en de controle daarop.

2 <https://www.denhaag.nl/nl/in-de-stad/ondernemen/zaken-doen-met-de-gemeente/mkb-vriendelijk-aanbesteden.htm>  
3 <http://fmalumni.nl/LEFLOONT/>  
4 <https://www.meetingthemarket.nl/event/load/323>  
5 <https://startupinresidence.com/the-hague/>  
6 <https://www.ewelcome.nl/event/mkb-groei-event-den-haag-2018/>

## GEZIEN?!

### Actualisatiecriteria MVO

Er zijn al jaren criteria beschikbaar om welbewust Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVO) voor aanbestedende diensten mogelijk te maken. Daar zijn zes clusters te onderscheiden, te weten: automatisering en telecommunicatie, energie, grond, weg en waterbouw (GWW), kantoorfaciliteiten en diensten, kantoorgebouwen en transport en vervoer. Binnen de clusters zijn 45 productgroepen te onderscheiden. Elk jaar wordt bekeken, samen met de stakeholders, of deze criteria aangepast moeten worden aan nieuwe ontwikkelingen (bijvoorbeeld nieuwe normen) en/of voortschrijdend inzicht (bijvoorbeeld het verwijderen van niet-relevante criteria). Deze actualisatie wordt vervolgens eind mei geëffectueerd met het publiceren van de geüpdatete criteria. Twee voorbeelden van aanpassingen zijn:

- de introductie van een verplichte toelichting op verpakkingskeuze en de (hogere) waardering van het gunningscriterium herbruikbaarheid en recycling van de verpakking (meerdere productgroepen);
- een criterium voor milieuvriendelijke smeermiddelen bij bewegingswerken (opgenomen in de productgroep civiele constructies (cluster GWW)).

Nadere informatie over de criteria Maatschappelijk Verantwoord Inkopen kunt u vinden via: <https://www.mvicriteria.nl/nl>.

### Informatie over inkoop in het sociaal domein

Het sociaal domein is voor gemeenten qua geldwaarde maar ook qua politieke gevoeligheid een van de belangrijkste dossiers geworden. Het staat bekend als complex en levert voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers (zorgorganisaties) de afgelopen jaren veel uitdagingen op. Bezuinigingen, nieuwe methoden van financiering, het vergroten van zelfredzaamheid en de noodzakelijke ontschotting tussen de 'sociale' deelgebieden zijn maar een paar voorbeelden die hoofdbrekens opleveren. Er is nu een initiatief opgestart en ontwikkeld om gemeenten, aanbieders en experts van elkaar te laten leren en om kennis en informatie over actuele vraagstukken te kunnen uitwisselen. Hierbij waren meerdere stakeholders betrokken. Men heeft het de Vindplaats Inkoop Sociaal Domein ([inkoopsociaaldomein.nl](http://inkoopsociaaldomein.nl)) genoemd die komende tijd verder gevuld zal worden met content en ook een helpdeskfunctie gaat krijgen voor alle kanten van de sociale tafel.

### e-Invoicing: nieuwe norm voor elektronische facturering

Vanaf eind mei moeten overheidsinstanties die overheidsopdrachten in de EU uitvoeren, voldoen aan de Europese norm voor e-facturering en dienovereenkomstig elektronische facturen kunnen ontvangen en verwerken. De nieuwe standaard zorgt voor een tijdige en automatische verwerking van e-facturen en betalingen van bedrijven, maakt het voor bedrijven eenvoudiger om hun contracten in elk EU-land te beheren en vergroot de aantrekkelijkheid van openbare aanbestedingen.

De nieuwe e-Invoicing-standaard ondersteunt financiële transparantie, helpt de kosten te verlagen en verbetert de efficiëntie bij overheidsopdrachten. De Europese Commissie verwacht dat alle bedrijven in Europa, met name het MKB, van deze standaard kunnen profiteren. Dit profiteren gaat wel geleidelijk want de norm is in het eerste jaar alleen verplicht voor (en dus van toepassing op) overheidsdiensten op nationaal niveau, terwijl regionale en lokale autoriteiten nog een extra jaar krijgen om deze te implementeren. Voor meer info: [https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/e-procurement/e-invoicing\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/e-procurement/e-invoicing_en).