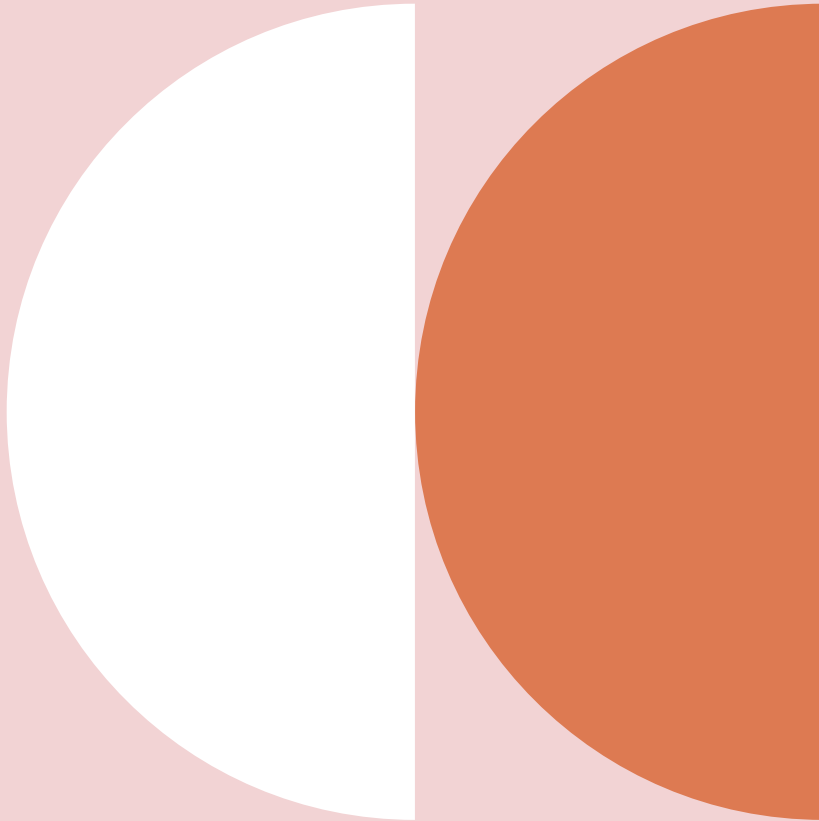




Npuls

npuls.nl



Handreiking dialoog bij aanbesteden.

Met de markt in gesprek om publieke waarden te borgen bij de inkoop van EdTech. Er kan meer dan je denkt!

Handreiking

Handreiking dialoog bij aanbesteden.

Met de markt in gesprek om publieke waarden te borgen bij de inkoop van EdTech

Deze handreiking is opgesteld door Significant Synergy en Team EdTech van Npuls. Geschreven door [Eric Desmet](#) en [Harm Geels](#), in samenwerking met:

- Max Simons, consultant bij Significant Synergy
- Lotte Pröpper, community manager en projectmedewerker bij Team EdTech Npuls

Met dank aan de geïnterviewden:

- Jeroen Zegveld, strategisch inkoper bij TU Eindhoven
- Hans van Buuren, enterprise architect bij 3RO
- Janneke Franken, senior consultant bij Significant Synergy
- Linda Jansma, hoofd Inkoop bij Hogeschool Arnhem Nijmegen
- Corno Vromans, adviseur strategie en innovatie bij SURF

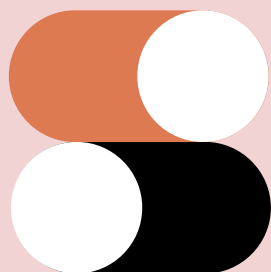
En dank aan:

- Ludo van Meeuwen, aanvoerder Team EdTech Npuls voor zijn reflectie in het nawoord van deze handreiking

December 2025



Op deze uitgave is de Creative Commons ShareAlike Naamsvermelding 4.0-licentie van toepassing. Maak bij gebruik van dit werk vermelding van de volgende referentie: Desmet, E. en Geels, H. (2025). *Handreiking dialoog bij aanbesteden*. Utrecht: Npuls.



Inleiding

Publieke waarden borgen en innovatie stimuleren door anders samenwerken

Binnen Team EdTech Npuls verkennen we actief (nieuwe) vormen van samenwerking tussen onderwijsinstellingen en EdTech-bedrijven. Onderwijsinstellingen zullen op een andere manier moeten samenwerken met EdTech-bedrijven om innovatie duurzamer vorm te geven en publieke waarden¹ zoals autonomie, menselijkheid en rechtvaardigheid beter te borgen. Publieke waarden laten zich moeilijk platslaan tot een ‘afvinklijstje’. In het inkoopproces kan het voeren van een dialoog over publieke waarden tussen onderwijsinstellingen en marktpartijen – voorafgaand, tijdens en na afloop van een aanbesteding – zeer waardevol zijn om elkaar beter te begrijpen, tot betere contractafspraken te komen en daarmee tot een beter uitvoeringsresultaat.

Dialogoog helpt

Voor een goede samenwerking moet je met elkaar in gesprek gaan. De traditionele vormen van inkoop en aanbesteden lenen zich niet altijd voldoende om het goede gesprek te voeren. Maar er zijn meer mogelijkheden. In deze handreiking laten we zien op welke verschillende manieren dialoog mogelijk is – voorafgaand aan, tijdens of na een aanbestedingsprocedure.

Wat is een dialoog?

Dialogoog is een breed begrip. In deze handreiking verstaan we onder dialoog het schriftelijke en vooral mondelinge contact tussen de inkoopende instelling en de markt dat bijdraagt aan:

- wederzijds begrip, en waardering en vertrouwen onderling,
- betere specificaties van de inkoopende instelling(en),
- betere aanbiedingen van ondernemers, met als doel te komen tot een goede afstemming van vraag en aanbod, rekening houdend met de belangen van beide kanten (win-win).

Voor wie is deze handreiking?

Voor iedereen die te maken heeft met inkoop. Niet alleen inkopers en inkoopadviseurs, maar ook projectleiders en andere medewerkers die samen met de inkoopafdeling of zelf – zonder de inkoopafdeling – inkooptrajecten uitvoeren, of daar nauw bij betrokken zijn.

¹ Publieke waarden zijn algemene, abstracte ideeën of idealen waarnaar we als onderwijsinstellingen streven, en die ons handelen richting geven. De publieke waarden zijn geplaatst onder drie hoofdwaarden: autonomie, rechtvaardigheid en menselijkheid. [Meer over publieke waarden](#) is te lezen op de website van SURF.

Er kan vaak meer dan je denkt!

Deze handreiking bevat een vijftal interviews met personen met verschillende achtergronden, werkzaam bij onderwijsinstellingen en ook bij andere organisaties. De verhalen gaan over meer dan alleen het inkopen van EdTech, maar de voorbeelden van en de gedachten over dialoog zijn ook toepasselijk op de inkoop van EdTech. Wat de geïnterviewde personen gemeenschappelijk hebben is dat ze in de praktijk de dialoog voeren – voor, tijdens of na een aanbesteding. Met hun verhalen willen we laten zien wat er zoal mogelijk is, en hoe zij dat doen.

We beweren met deze handreiking niet volledig te zijn. We willen vooral inspireren en aanmoedigen om (meer) in dialoog te gaan met de markt. Durf. En wees creatief. Want naast de voorbeelden in deze handreiking zijn vast ook andere varianten van dialoog mogelijk.

Leeswijzer

We beginnen met uitleggen wat het belang is van een goede voorbereiding bij elk inkooptraject, en hoe je dat doet. Dan volgt een overzicht met verschillende vormen van dialoog, voor verschillende fasen. Al die verschillende dialoogvormen lichten we vervolgens toe in de pagina's daarna. Vanaf pagina 22 vind je de interviews. We sluiten af met een nawoord van Ludo van Meeuwen, waarin hij reflecteert op de handreiking en vooruitkijkt naar hoe nu verder.

De voorbereiding van een inkooptraject met dialoog

Een goede voorbereiding is cruciaal

Die voorbereiding begint intern, in de organisatie: de *interne dialoog*. Alles begint met jezelf eerst de vraag stellen: wat is de essentie van de inkoopvraag en welke publieke waarden zijn relevant bij de inkoop? Welke waarden dat kunnen zijn is afhankelijk van de context waarbinnen de inkoop plaatsvindt. En per instelling kunnen ze verschillen. Er is geen universele set van publieke waarden die altijd geldt.

Zonder duidelijk te hebben wat je wilt en wat je belangrijk vindt (de essentie van de vraag) kun je niet goed richting geven aan je inkooptraject. Zorg voor *alignment* tussen alle interne stakeholders.

Richting geven aan de inkoop: stappen om te komen tot een inkoopstrategie met dialoog

De eerste stap is dus om de essentie van de vraag helder te hebben. Vervolgens is het aan te raden om een inkoopstrategie te bepalen voordat je het inkooptraject start. Hoe wil je de markt benaderen? Wat is de beste manier om tot een samenwerking te komen? En kan dialoog daarbij helpen? Om antwoord te kunnen geven op die vragen en te komen tot een inkoopstrategie moet je eerst een aantal andere vragen beantwoorden. Zie het stappenoverzicht hieronder.

Het begint met de essentie van je vraag					Op basis van de antwoorden op 1 t/m 5 kom je tot antwoorden op 6 en 7	
1	2	3	4	5	6	7
<p>Wat is je vertrekpunt? Zijn er publieke waarden die gelden als uitgangspunt (hoeft niet altijd), zo ja welke?</p>	<p>Waar wil je heen? Zijn er publieke waarden die gelden als doelen die je wilt bereiken?</p>	<p>Wat is de scope van de opdracht?</p>	<p>Wat is het aanbod, wat kan de markt wel en niet leveren?</p>	<p>Hoe wil je straks samenwerken met de leverancier?</p>	<p>Wat is de best passende inkoopmethode om tot een samenwerking te komen?</p>	<p>Kan dialoog daarbij helpen? Zo ja, wat zijn dan de mogelijkheden</p>

Houd rekening met de basisprincipes van aanbesteden

Veel onderwijsinstellingen kwalificeren als aanbestedende dienst en zijn verplicht om opdrachten aan te besteden. Bij hun inkoop moeten zij de aanbestedingsregelgeving volgen.

In het kort zijn de basisprincipes van aanbesteden de volgende:

- **Transparantie.** Als inkopende instelling moet je duidelijke informatie geven. Over de procedure, de eisen en de wensen. Het proces moet helder en controleerbaar zijn.
- **Gelijke behandeling.** Je moet ondernemers eerlijk behandelen: objectief en gelijk.
- **Proportionaliteit.** Wat je aan en van ondernemers vraagt moet in verhouding staan tot de aard en de omvang van de opdracht.

Deze basisprincipes moet je in acht nemen bij (de voorbereiding van) je aanbesteding en (het nadenken over) de dialoogvorm die je toepast.

Vormen van dialoog

In het onderstaande overzicht staan verschillende vormen van dialoog met de markt, voor verschillende fasen. Zoals eerder gezegd, we beweren met deze handreiking niet volledig te zijn – er zijn ongetwijfeld meer vormen.

Eén vorm van dialoog is niet opgenomen in het overzicht: de **interne dialoog**, *binnen* de organisatie. Dat is natuurlijk een heel belangrijke – die móet worden gevoerd. Alles begint met de interne dialoog. De interne dialoog kan in alle fasen plaatsvinden.

Dialogoog voorafgaand aan de aanbesteding			Dialogoog tijdens de aanbesteding									Dialogoog na afloop van de aanbesteding	
			Voor inschrijving				Na inschrijving			Wanneer nodig			
Contract-management	Leveranciers-management	Vormen van marktconsultatie	Informatieve bijeenkomsten, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures		Aanbestedingsprocedures met een vorm van dialoog				Vormen van interactie ter verduidelijking, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures		Alleen in zeer uitzonderlijke gevallen	Evaluatie van de afgeronde aanbesteding	In cocreatie de oplossing uitwerken
Operationeel, tactisch, strategisch overleg	Rondetafel-gesprek	Individueel gesprek	Informatie-bijeenkomst	Inlichtingen-bijeenkomst (plenair)	Enkelvoudig of meervoudig onderhandse procedure met dialoog ²	Mededigings-procedure met onderhandeling	Concurrentie-gerichte dialoog	Innovatie-partnerschap	Verduidelij-kingsgesprek	Toelichtings-gesprek	Improvisatie-overleg	Evaluatie-gesprek	Rapid Impact Contracting (RIC)
Evaluatie-overleg	Informatie-bijeenkomst		Schouw, bezichtiging	Inlichtingen-overleg (een-op-een)		Onderhande-lingsprocedure zonder aankondiging		Prijsvraag ³	Presentatie		Ad-hoc-overleg	Feedback-sessie	
	Workshop		Technische toelichting						Interview(s)				
	Marktdag, leveranciers-dag, net-werkdag								Verificatie-gesprek				
	Seminar, themabijeen-komst								Demonstratie (cases)				

² Geen reguliere aanbestedingsprocedure, maar een innovatieve vorm van het toepassen van dialoog binnen een eenvoudige procedure voor inkopen onder het Europese drempelbedrag.

³ Dit zijn complexe, weinig voorkomende procedures. We behandelen ze hier niet.

Een toelichting op de dialogovormen in het overzicht volgt hierna.

Dialogo voorafgaand aan de aanbesteding

Dialogo voorafgaand aan de aanbesteding		Dialogo tijdens de aanbesteding			Dialogo na afloop van de aanbesteding		
		Voor inschrijving	Na inschrijving	Wanneer nodig			
Contract-management Leveranciers-management	Vormen van marktconsultatie	Informatieve bijeenkomsten, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures	Aanbestedingsprocedures met een vorm van dialogo	Vormen van interactie ter verduidelijking, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures	Alleen in zeer uitzonderlijke gevallen	Evaluatie van de afgeronde aanbesteding	In cocreatie de oplossing uitwerken

In dialogo gaan met marktpartijen voorafgaand aan de aanbesteding heeft het voordeel dat er meer ruimte is voor open gesprekken dan tijdens de aanbestedingsprocedure. Je mag contact hebben met wie je wilt en je zit niet in het keurslijf van aanbestedingsregels. Maar let op. Voorkom (de schijn van) bevoordeling van een of meerdere marktpartijen. Zorg ten tijde van de aanbesteding voor een gelijk speelveld en dezelfde informatievoorziening voor iedereen en waarborg het beginsel van gelijke behandeling.

Contract- en leveranciersmanagement

Operationeel, tactisch, strategisch overleg

Evaluatieoverleg

Operationeel, tactisch, strategisch overleg. Dit zijn periodieke gesprekken met je huidige leverancier(s) en interne stakeholders over de voortgang van het contract (operationeel), het verbeteren van prestaties en samenwerking (tactisch) en het toekomstbeeld en de innovatie-agenda (strategisch).

Evaluatieoverleg. Een terugblik met leverancier(s) op doelen, prestaties en samenwerking, los van acute issues. Het doel is leren wat beter kan en afspraken herijken waar nodig.

- Bespreek regelmatig met de huidige leverancier(s) de voortgang van de opdracht en de ontwikkelingen in de markt.
- Je kunt ook hoofdaannemers en onderaannemers gezamenlijk uitnodigen.

Voordelen:

- Het helpt beide partijen om tijdig te kunnen bijsturen, als dat nodig is. En daarmee mogelijke problemen te voorkomen.
- Gesprekken met de huidige leverancier(s) leveren de inkoopende instelling inzichten op voor een volgende aanbesteding: wat gaat goed, wat kan beter?
- Dialogo werkt verbindend en versterkt de samenwerkingsrelatie.

Vormen van marktconsultatie

Rondetafelgesprek

Informatiebijeenkomst

Workshop

Marktdag, leveranciersdag, netwerkdag

Seminar, themabijeenkomst

Rondetafelgesprek. Een interactieve sessie met meerdere marktpartijen tegelijk om kansen, risico's en oplossingsrichtingen te verkennen. Deelnemers reageren op elkaar, wat kan leiden tot discussie en kruisbestuiving van ideeën.

Informatiebijeenkomst voorafgaand aan de aanbesteding. Plenaire sessie waarin je de behoefte, context en planning uitlegt en algemene vragen kunt beantwoorden, met als doel om de markt breed te informeren. Geschikt om publieke waarden en randvoorwaarden toe te lichten.

Workshop. Een verdieping met (een selectie van) marktpartijen op specifieke thema's of deelproblemen. In een interactieve werkvorm verken je samen oplossingsrichtingen en randvoorwaarden.

Marktdag, leveranciersdag, netwerkdag. Brede evenementen om visie, inkoopagenda en trends te delen. Een marktdag is algemeen; een leveranciersdag richt zich op bestaande of potentiële leveranciers van één organisatie; een netwerkdag is informeler en relatiegericht.

Seminar, themabijeenkomst. Verdiepende sessie rond één thema met experts en cases. Gericht op kennisdeling en debat.

- Nodig marktpartijen uit voor een gezamenlijke discussie. Voer een informeel gesprek over ontwikkelingen in de markt.

- Informeer marktpartijen over de behoeften van de instelling, en krijg feedback over de haalbaarheid en oplossingen.
- Leg concepten van de aanbestedingsdocumenten voor aan de markt en vraag om feedback.

Voordelen:

- Consulteren van de markt geeft inzicht in en kennis van de markt. Het helpt om een beter begrip te krijgen van wat er beschikbaar is in de markt en welke innovaties er zijn. Het raadplegen van de markt kan bijdragen aan betere specificaties en een passende aanbesteding en contractvorm.
- Risicobeheersing. Door vroegtijdige dialoog kunnen potentiële risico's en uitdagingen worden geïdentificeerd.
- Kostenbesparing. Kan bijdragen aan een goede voorbereiding van een aanbesteding, en leiden tot efficiëntie en mogelijk lagere kosten.
- Een gezamenlijke discussie kan helpen om verschillende perspectieven te krijgen en een breder beeld van de markt en/of de keten te vormen. Het werkt vooral goed als het gesprek niet gaat over een aankomende aanbesteding, maar over een breder onderwerp.

Individueel gesprek

Gerichte dialoog met één partij om mogelijkheden, risico's en innovaties te verkennen. Vooral nuttig voor gevoelige of complexe onderwerpen.

- Een-op-eengesprek met een marktpartij over specifieke uitdagingen voor de nieuwe aanbesteding (bijvoorbeeld innovatie, prijsvorming of publieke waarden).
- Gesprek om inzicht te krijgen in de markt(ontwikkelingen) en de beschikbare oplossingen.

Voordelen:

- Inzicht in en kennis van de markt. Een gesprek kan helpen om een beter begrip te krijgen van wat er beschikbaar is in de markt en welke innovaties er zijn. De verkregen inzichten kunnen bijdragen aan betere specificaties en een passende aanbesteding en contractvorm.
- Een een-op-eengesprek kan diepgaandere inzichten bieden en helpen om informatie te verkrijgen die in een groepssetting misschien niet wordt gedeeld.
- Risicobeheersing. Door vroegtijdige dialoog kunnen potentiële risico's en uitdagingen worden geïdentificeerd.
- Kostenbesparing. Kan bijdragen aan een goede voorbereiding van een aanbesteding, leiden tot efficiëntie en mogelijk lagere kosten.
- Relatie. Dialoog werkt verbindend en versterkt de relatie met (potentiële) leveranciers.

Nadelen:

- Een een-op-eengesprek levert een beperkt beeld van één partij.

Dialogo tijdens de aanbesteding

Dialogo voorafgaand aan de aanbesteding		Dialogo tijdens de aanbesteding			Dialogo na afloop van de aanbesteding		
		Voor inschrijving	Na inschrijving	Wanneer nodig			
Contract-management Leveranciers-management	Vormen van marktconsultatie	Informatieve bijeenkomsten, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures	Aanbestedingsprocedures met een vorm van dialoog	Vormen van interactie ter verduidelijking, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures	Alleen in zeer uitzonderlijke gevallen	Evaluatie van de afgeronde aanbesteding	In cocreatie de oplossing uitwerken

Ook tijdens de aanbestedingsprocedure zijn er mogelijkheden voor dialoog met de markt. De vrijheden zijn beperkter, omdat transparantie en gelijke behandeling van alle inschrijvers moeten worden gewaarborgd. Het keurslijf van aanbestedingsregels is in deze fase strakker dan in de fase voorafgaand aan een aanbesteding.

Voor het indienen van de inschrijvingen

► Informatie zenden

Informatiebijeenkomst

Schouw, bezichtiging

Technische toelichting

Informatiebijeenkomst tijdens de aanbesteding. Plenair informeren over de context van de opdracht, de procedure, eisen, beoordelingscriteria en planning.

Schouw, bezichtiging. Bezoek op locatie om omstandigheden, installaties of processen te zien en praktische vragen te stellen.

Technische toelichting. Presentatie of sessie om bijvoorbeeld technische eisen, standaarden of interoperabiliteit te verduidelijken.

- Informeer potentiële inschrijvers over de behoeften van de inkoopende instelling, verduidelijk publieke waarden en de doelstellingen van de aanbesteding, laat zien waar het om gaat.
- Bespreek de (technische) details van de aanbesteding of licht ze toe.

Voordelen:

- Verduidelijking. De inkoopende instelling kan belangrijke punten toelichten aan potentiële inschrijvers, bijvoorbeeld technische specificaties of complexe processen. De potentiële leveranciers kunnen vragen om verduidelijking, zwakke punten in de stukken identificeren, suggesties doen ter verbetering (voor zover mogelijk). Een dergelijke dialoog kan bijdragen aan een beter begrip van de publieke waarden, de doelstellingen, behoeften en specificaties.
- Kan de kansen op passende aanbiedingen vergroten.
- Risicobeheersing. Potentiële risico's en uitdagingen kunnen worden geïdentificeerd.

▶ Informatie ontvangen

Inlichtingenbijeenkomst (plenair)

Inlichtingenoverleg (een-op-een)

Mondelinge varianten op alleen de gebruikelijke nota van inlichtingen.

- Als variant op schriftelijk vragen stellen: organiseer een plenaire bijeenkomst waar potentiële inschrijvers vragen kunnen stellen over de aanbesteding. Maak notulen en deel de antwoorden om gelijke informatievoorziening te borgen.
- Voer over vertrouwelijke vragen eventueel een een-op-eengesprek.

Voordelen:

- De directe interactie tussen de inkoopende instelling en de vragenstellers helpt om door vraag en wedervraag snel duidelijkheid te krijgen.

Nadelen:

- In een plenaire bijeenkomst zijn potentiële inschrijvers in aanwezigheid van hun concurrenten misschien terughoudend in het stellen van (bepaalde) vragen.
- Het laagdrempelige element kan zorgen voor niet doordachte, onnodige vragen.
- Sommige vragen en antwoorden (bijvoorbeeld technisch, juridisch) vereisen een zorgvuldige, doordachte formulering, wat mondeling lastig kan zijn.

Aandachtspunten:

- Bij een een-op-eenoverleg: let bij het delen van informatie op een gelijke informatiepositie voor alle potentiële inschrijvers.
- Zorgvuldige notulering is van belang ter voorkoming van misinterpretaties.

▶ Aanbestedingsprocedures

Enkelvoudig of meervoudig onderhandse procedure met dialoog

Dit is geen reguliere aanbestedingsprocedure, maar een innovatieve vorm van het toepassen van dialoog binnen een eenvoudige inkoopprocedure "onder de drempel"⁴.

- Vraag de inschrijver(s) om eerst een conceptofferte in te dienen. Ga in gesprek met de inschrijver(s) over de conceptofferte en over de offerteaanvraag van de instelling, en laat de inschrijver(s) daarna een definitieve offerte indienen.
- Dit is geen onderhandeling, maar voor beide partijen een mogelijkheid om vraag en aanbod beter op elkaar te laten aansluiten. De dialoog kan de inkoopende instelling helpen om de inschrijver(s) te verduidelijken wat de behoeften, de doelstellingen en (het belang van) de publieke waarden zijn. En het kan de inschrijver(s) helpen een beter passende (definitieve) offerte op te stellen.

Voordelen:

- Een procedure als deze helpt de inkoopende instelling om de inschrijver te verduidelijken wat de behoeften zijn en om de uitvraag te verbeteren.
- Het helpt de inschrijver een beter passende (definitieve) inschrijving in te dienen.

Mededingingsprocedure met onderhandeling

Onderhandelingsprocedure zonder aankondiging

Dit zijn reguliere aanbestedingsprocedures. Informatie en uitleg over de toepassing ervan is te vinden op [PIANOo](#).

- Voor beide procedures geldt dat je een of meer gesprekken voert met de inschrijvers over de eerste (en eventueel daaropvolgende) inschrijving(en), totdat je de inschrijvers vraagt een definitieve inschrijving in te dienen.

⁴ Een enkelvoudig of meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure waarvan de geraamde opdrachtwaarde valt onder het Europese drempelbedrag.

- De dialoog over de inschrijving biedt de inkoopende instelling de mogelijkheid om te verduidelijken wat de behoeften, de doelstellingen en (het belang van) de publieke waarden zijn. Dat helpt de inschrijvers om hun inschrijving daarop beter te laten aansluiten.

Voordelen:

- Deze aanbestedingsprocedures helpen de inkoopende instelling om de inschrijver te verduidelijken wat de behoeften zijn.
- Beide aanbestedingsprocedures helpen de inschrijver om de inhoud van zijn (definitieve) inschrijving te verbeteren.

Aandachtspunten:

- Deze procedures zijn alleen toepasbaar onder bepaalde bijzondere omstandigheden – zie [PIANOo](#).

Concurrentiegerichte dialoog

Informatie en uitleg over de toepassing van deze procedure is te vinden op [PIANOo](#).

- Voor deze procedure geldt dat je met geselecteerde gegadigden in dialoog treedt over de door hun aangedragen oplossingen voor de behoeften van de inkoopende instelling. Je kiest welke oplossing(en) aan de behoeften kunnen voldoen en vraagt de betreffende gegadigden om een inschrijving in te dienen.

Voordelen:

- De concurrentiegerichte dialoog biedt de inkoopende instelling en de aanbieder(s) ruimte om uit te vinden welke oplossing zo goed mogelijk aan de behoefte van de instelling kan voldoen.

Nadelen:

- Voor beide partijen tijdrovend en arbeidsintensief.

Aandachtspunten:

- Deze procedure is alleen toepasbaar onder bepaalde bijzondere omstandigheden – zie [PIANOo](#).

Innovatiepartnerschap

Prijsvraag

Ook in de procedures van het innovatiepartnerschap en de prijsvraag zijn vormen van dialoog toe te passen. Dit zijn complexe, weinig voorkomende procedures. We behandelen ze niet in deze handreiking.

Nadat de inschrijvingen zijn ingediend

Verduidelijkingsgesprek

Presentatie

Interview(s)

Verificatiegesprek

Demonstratie (cases)

Verduidelijkingsgesprek. Mondelinge toelichting van de inschrijver op de ingediende offerte zonder deze inhoudelijk te wijzigen.

Presentatie, interview. De inschrijver licht zijn aanbod toe of beantwoordt gerichte vragen.

Verificatiegesprek. Gerichte check of de beoogde aanpak en beloftes van de inschrijver werkelijk kloppen.

Demonstratie. De inschrijver toont de werking van zijn aanbod.

- Nodig inschrijvers uit om hun aanbod toe te lichten tijdens een gesprek, een presentatie, een interview of een demonstratie. Er zijn drie vormen.
 - De eerste is een *toelichting*: de inkoopende instelling kan vragen stellen en de inschrijvers krijgen de mogelijkheid om hun voorstel te verduidelijken. Aan deze vorm wordt geen aparte score toegekend. De inkoopende instelling kan ervoor kiezen dat de toelichting wel aanleiding kan geven tot het bijstellen van de score. Vanwege het transparantiebeginsel moet vooraf in de aanbestedingsstukken duidelijk zijn beschreven hoe dit gebeurt. Het gesprek of de presentatie is daarmee dan medebepalend voor de uiteindelijke score.



- De tweede vorm is een *verificatie*. De inkopende instelling bevraagt de inschrijvers (of alleen de winnende inschrijver) kritisch over het ingediende voorstel. In dit geval dient het gesprek ter controle van de inschrijving.
- De derde vorm is het inzetten van een presentatie of een demonstratie als *gunningscriterium*. Alle inschrijvers geven een presentatie, waarop zij worden beoordeeld en een score behalen.

Voordelen:

- Verduidelijking. Een mondelinge toelichting helpt om de inschrijving te verduidelijken en ervoor te zorgen dat de inkopende instelling de inschrijving goed begrijpt.
- Anders dan alleen een schriftelijk aanbod helpt een demonstratie of presentatie om een beter inzicht te krijgen in de aangeboden oplossing.
- Een gesprek biedt extra inzicht in de mensen achter de inschrijving. Dat is vooral relevant als de menselijke factor en interactie medebepalend zijn voor de kwaliteit van de uitvoering van de dienstverlening – bijvoorbeeld een implementatiemanager die een implementatie moet uitvoeren.
- Verificatie. De inkopende instelling kan verifiëren of alles klopt.

Aandachtspunten:

- Een presentatie of demonstratie als gunningscriterium moet direct verband houden met de opdracht.
- Wees alert op (het voorkomen van) subjectief beoordelen. Bij een presentatie of een demonstratie als gunningscriterium is enige mate van subjectiviteit inherent aan het stellen van een dergelijk gunningscriterium; volgens jurisprudentie hoeft dit niet in strijd te zijn met het transparantiebeginsel. Maar het beoordelen van een ‘klik’ met de inschrijver als onderdeel van het gunningscriterium is niet toegestaan, omdat dit de schijn van willekeur en favoritisme kan wekken.

Toelichtingsgesprek

Gesprek met een afgewezen inschrijver over de eerder schriftelijk gecommuniceerde beoordelingsgronden.

- Na afwijzing van een inschrijver: licht in een gesprek het resultaat van de beoordeling toe.

Voordelen:

- Risicobeheersing. Bij een inschrijver die het niet eens is met een afwijzing kan een gesprek helpen om begrip te kweken en te voorkomen dat hij de gang naar de rechter maakt.

Aandachtspunten:

- Let op dat het in het gesprek alleen gaat over de eerder meegedeelde schriftelijke afwijzingsgronden. Het is niet toegestaan om nieuwe, aanvullende gronden op te geven. Dat zou in strijd zijn met het transparantiebeginsel.

Dialogo wanneer je dat nodig acht

Improvisatieoverleg

Ad-hocoverleg

Een extra, niet gepland overlegmoment om acuut ontstane onduidelijkheid op te lossen of een vastgelopen proces vlot te trekken.

- Organiseer een overleg ad hoc: voor een bepaald doel.

Voordelen:

- Een geïmproviseerd of niet van tevoren gepland overleg kan helpen om bijvoorbeeld (onverwacht) ontstane onduidelijkheid op te lossen. Of om een vastgelopen proces weer lopend te krijgen.

Aandachtspunten:

- Een overleg waarvan van tevoren niet duidelijk was dat het (mogelijk) zou plaatsvinden is in wezen strijdig met het transparantiebeginsel. De strijdigheid kan worden opgeheven door op het moment zelf transparant te zijn over het voornemen om een ad-hocoverleg te organiseren en de potentiële inschrijvers te vragen om instemming. Pas deze dialogovorm strikt toe en alleen in uitzonderlijke gevallen. En stem altijd af met een jurist.

Dialogo na afloop van de aanbesteding

Dialogo voorafgaand aan de aanbesteding		Dialogo tijdens de aanbesteding			Dialogo na afloop van de aanbesteding		
		Voor inschrijving	Na inschrijving	Wanneer nodig			
Contract-management Leveranciers-management	Vormen van marktconsultatie	Informatieve bijeenkomsten, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures	Aanbestedingsprocedures met een vorm van dialogo	Vormen van interactie ter verduidelijking, toepasbaar bij alle aanbestedingsprocedures	Alleen in zeer uitzonderlijke gevallen	Evaluatie van de afgeronde aanbesteding	In cocreatie de oplossing uitwerken

Na afloop van de aanbesteding zijn de vrijheden voor de dialogo weer ruimer dan tijdens de aanbestedingsprocedure. Wees ervan bewust dat de inhoud van de aanbiedingen bedrijfsgevoelige informatie kan bevatten en commercieel vertrouwelijk is. Dergelijke informatie mag niet worden gedeeld.

Evaluatiegesprek

Feedbacksessie

Gezamenlijke terugblik met winnende en/of afgewezen partijen; gericht op leren en verbeteren.

- Een evaluatiegesprek of feedbacksessie biedt de mogelijkheid om feedback te geven en te ontvangen. Dat kan gaan over het aanbestedingsproces, de aanbestedingsstukken of over de ontvangen inschrijving. Afhankelijk van het doel en de inhoud van de evaluatie kan het een een-op-eengesprek zijn of een plenaire evaluatie.

Voordelen:

- Dialogo na afloop van de aanbesteding kan beide partijen helpen om waardevolle feedback te verzamelen voor toekomstige aanbestedingen – en het een volgende keer beter of anders te doen.
- Een gesprek kan goed zijn voor de (vertrouwens)relatie met inschrijvers – zowel winnende als verliezende – en draagt bij aan een goede samenwerking. Het kan ook helpen om plooiën glad te strijken die tijdens de afgeronde aanbesteding zijn ontstaan.

Rapid Impact Contracting (RIC)

RIC is een methodiek om binnen een reguliere aanbestedingsprocedure niet een kant-en-klare oplossing in te kopen, maar een samenwerkingspartner te selecteren op basis van zijn visie en plan van aanpak op door de aanbesteder aangegeven ambities. Na gunning werken partijen in cocreatie (in dialogo) de oplossing verder uit.

Voordelen:

- Voordat ontwerpen en oplossingen worden bedacht wordt eerst de keuze gemaakt voor de passende samenwerkingspartner.
- Voor de inkoopende instelling en de opdrachtnemer is er veel ruimte om te werken in cocreatie en dialogo.

Aandachtspunten:

- Bij de aanbesteding moet een prijs- of kostenelement onderdeel uitmaken van de gunnings- en beoordelingssystematiek.⁵
- De opdracht (en de bijbehorende gunningsvoorwaarden) moeten voldoende en nauwkeurig zijn gespecificeerd. Daarbij gaat het erom dat het voorwerp van de opdracht voldoende duidelijk is zowel voor inschrijvers om hun inschrijving op te stellen als voor aanbesteders om de inschrijvingen te kunnen beoordelen.

⁵ Een aanbestedende dienst moet een overheidsopdracht gunnen aan de inschrijver met de economisch meest voordelige inschrijving (artikel 2.114 Aw 2012). Dat betekent dat de aangeboden kwaliteit altijd moet worden gerelateerd aan een prijs- of kostenelement.

Vijf interviews.



Interview Jeroen Zegveld Strategisch inkoper TU Eindhoven

‘We zijn aan het daten – dialoog is de enige manier om te weten of we bij elkaar passen’

Als strategisch inkoper bij de TU Eindhoven zet Jeroen Zegveld in op dialoog met de markt. Het resultaat? Een beter wederzijds begrip, voorkomen van verschillen in interpretatie en weinig tot geen discussies over de uiteindelijke gunning. “Het gaat niet om het afvinken van eisen. Het gaat erom dat je elkaar echt leert kennen,” zegt Jeroen. Van slooprojecten tot nieuwbouw – bij elk groot traject staat het gesprek voorop. “Want hoe krijg je anders op papier wat je nog niet precies weet?” Die aanpak is geen toeval, maar past bij een specifieke inkoopcultuur die TU/e nastreeft: verbinding zoeken met de markt.

Inkopen begint niet bij de offerte, maar bij de vraag

Jeroen Zegveld is nu negen jaar strategisch inkoper bij de TU/e. “Ik bemoei me met verschillende inkoopprojecten, met name op de huisvestingskant – zowel de harde als de zachte kant. Dus bouwwerkzaamheden, maar ook de facilitaire hoek. Maar eigenlijk zijn wij niet zo’n hele grote universiteit, dus ik doe ook nog wel andere projecten zoals EdTech-inkopen.” “Het kale inkoopproces – iets wegzetten tot offertes binnenkrijgen en de opdracht gunnen – is voor mij onvoldoende. Ik vind het vooral van belang om aan de voorkant te zitten en vragen te stellen als: wat willen wij nu eigenlijk hebben? Hoe gaan wij dat goed op papier krijgen? Hoe kan de markt hierop inspelen?”

Die voorkant begint intern, bij de beleidsmakers. “Ik zit daar te duwen en te prikken. Omdat ik wil weten waarom we iets doen of willen. Zeker op het moment dat men de neiging heeft om de dingen weer op dezelfde manier te doen als eerst. Zonder goed duidelijk te hebben wat je wilt en wat je belangrijk vindt – de essentie van de vraag – kun je niet goed richting geven aan je inkooptraject.”

“Besef dat je niet alles weet. En als je samen naar iets toe moet werken – praat met elkaar. Anders kom je er niet.”

TU/e werkt (nog) niet met een vaste set van waarden

“Bij inkoop werken we niet met een vaste set van waarden,” vertelt Jeroen. “Als TU/e zijn we, als relatief kleine universiteit, de laatste jaren versneld bezig om visie en beleid te ontwikkelen.”



Welke speerpunten relevant zijn verschilt per afdeling. “Elke afdeling heeft zijn eigen prioriteiten. Daar probeer ik een bijdrage aan te leveren om te zorgen dat duidelijk is wat de doelstelling is. Want ik wil weten hoe externe marktpartijen daaraan kunnen bijdragen.”

Bij catering gaat het bijvoorbeeld over hospitality, kwaliteit van dienstverlening en duurzaamheid. “Daar staan KPI’s tegenover die je intern vaststelt. Vervolgens ga je kijken: hoe kunnen externe partijen daaraan bijdragen?”

Mijn rol: zorgen dat de markt kan aansluiten

“Ik word vaak gevraagd om in dit soort trajecten in de klankbordgroep of projectgroep deel te nemen. Voor hospitality heb ik dat onlangs gedaan. Het is vooral nadenken, want mijn rol is met name om te kijken of de markt hierbij kan aansluiten. Want je kan wel een bepaalde visie hebben, maar op het moment dat de markt daar niet klaar voor is of dat wat je wilt niet bestaat, dan moet je met alternatieven komen. Die kennis zit vaak nog niet bij de afdeling zelf.”

“Het is heel goed dat men een visie maakt voor de lange termijn. Maar niet alles kan nu. Dat vergeten mensen ook vaak. Je moet kiezen, want je kan niet alles tegelijk doen.”

‘Interpretatieverschillen weghalen’

Jeroens hoofddoelstelling voor dialoog is helder: “Interpretatieverschillen weghalen.” En bij partnership-relaties gaat het om meer. “Jezelf voorstellen, elkaar leren kennen, een relatie opbouwen. Wat we aan het doen zijn is eigenlijk net als in een datingapp – passen we bij elkaar? Je kunt het ook zien als een sollicitatiegesprek. Het werkt twee kanten op.”

Die aanpak past bij de cultuur die TU/e bewust nastreeft. “We proberen een relatie met inschrijvers te hebben. Die inschrijvers doen belangrijk werk voor ons. Wij zijn heel blij als ze een goede offerte indienen.”

Bij TU/e standaard: mondelinge toelichtingen

Bij alle grote, vaak Europese, aanbestedingen organiseert Jeroen een mondelinge toelichting. Denk aan meubilair, catering, schoonmaak en ICT-pakketten. “Wij noemen het geen presentatie. Bij een presentatie denken partijen aan verkopen en overtuigen. Het is meer een toelichting, een verduidelijking. We willen doorvragen: in welke mate is iets haalbaar? Hoe heb je dat bedacht? “ De TU/e houdt zich daarbij wel aan de Europese aanbestedingsregels door de insteek van het gesprek te beperken tot een verduidelijking van de offerte. “Je kan wel vragen: hoe had je dat bedacht? Maar het is niet dat de inschrijver dat dan kan aanpassen in zijn offerte.”

Een presentatie of een interview tijdens een aanbesteding

Een manier om tijdens een aanbesteding te toetsen of de inschrijver zijn eigen voorstel daadwerkelijk begrijpt en uitvoerbaar acht is via een interview of een presentatie.

Er zijn drie vormen:

- Een interview of presentatie als *toelichting*: de inschrijvers krijgen de mogelijkheid om hun voorstel te verduidelijken. De inkopende instelling kent aan het interview of de presentatie geen aparte score toe. De toelichting kan wel aanleiding geven tot het bijstellen van de score. Vanwege het transparantiebeginsel moet vooraf duidelijk zijn hoe dit gebeurt. Het interview of de presentatie is daarmee dan mede bepalend voor de uiteindelijke score.
- Een interview of presentatie als *verificatie*. Bijvoorbeeld het bevragen van de implementatiemanager van de winnende inschrijver over een ingediend implementatieplan. In dit geval dient het interview ter controle van het voorstel.
- Een presentatie kan ook worden gebruikt als *gunningscriterium*. Alle inschrijvers geven een presentatie, de inkopende instelling beoordeelt daarop en geeft een score. Aandachtspunt is dat het gunningscriterium in direct verband moet staan met de opdracht. Bijvoorbeeld een opdracht waarbij de rol van een specifieke persoon cruciaal is, zoals een interimmanager of een trainer.

Voor complexe trajecten: de onderhandelingsprocedure

Omdat je bij een mondelinge toelichting niets meer kunt aanpassen kiest TU/e voor complexere trajecten voor andere procedures waar dat wel mogelijk is. “Ik ben nu mee bezig met zo’n traject – een mededingingsprocedure. Bij deze procedure krijg je een conceptinschrijving, ga je in dialoog, en dan vraag je een definitieve inschrijving. “Je wil de fouten eruit halen of de interpretatieverschillen of de zaken die je echt niet wilt – door de dialoog krijg je een betere inschrijving.” Maar als ik de hoeveelheid uren optel die dat zowel ons als de inschrijvers kost, is dat best veel. Dat doe je echt voor de belangrijke trajecten waar de belangen groot zijn en het om veel geld draait.”

“We hebben de markt nodig om tot een goede oplossing te komen”

Mededingingsprocedure met onderhandeling en onderhandelingsprocedure zonder aankondiging

Dit zijn aanbestedingsprocedures waarbij geldt dat de inkopende instelling een of meer gesprekken voert met de inschrijvers over de eerste (en eventueel daaropvolgende) inschrijving(en). Vervolgens vraagt de inkopende instelling de inschrijvers om een definitieve inschrijving in te dienen. De instelling beoordeelt de definitieve inschrijvingen.

De dialoog over de inschrijving biedt de inkopende instelling de mogelijkheid om te verduidelijken wat de behoeften, de doelstellingen en (het belang van) de publieke waarden zijn. En het stelt de inschrijvers in de gelegenheid om daarover vragen te stellen en het te begrijpen. Dat helpt de inschrijvers om hun inschrijving beter op de vraag te laten aansluiten.

De mededingingsprocedure met onderhandeling en de onderhandelingsprocedure zonder aankondiging zijn alleen toepasbaar onder bepaalde omstandigheden. Meer informatie en uitleg over deze procedures is te vinden op PIANOo.



Casus 1

“Kom maar en leef je uit”

Bij een slooproject zat Jeroen met een uitdaging: een gebouw moest worden gesloopt, maar één vleugel met trillingsgevoelige laboratoria bleef in gebruik.

De oplossing: laat ze het proberen

“Ik zeg: kunnen we meten? Ja, we kunnen meten. Wat dacht je ervan als we onze slooppartijen uitnodigen? Die geven we een vergoeding en dan mogen ze het gaan proberen. Kom maar en leef je uit; probeer maar! Want we hadden geen idee wat het effect zou zijn op het moment dat iemand een zaag of een boor of een grijper of *whatever* zou gebruiken.”

Het resultaat

“We hebben alle partijen een halve dag gegeven om te proberen. Ze hebben de gekste dingen geprobeerd – chemicaliën en explosieven bijvoorbeeld. Het heeft heel veel informatie opgeleverd. De conclusie was dat we alles moesten zagen; voor de rest konden we niks anders. Zagen bleek weliswaar de meest arbeidsintensieve methode, maar als we dat niet hadden gedaan, hadden we echt een probleem in de uitvoering gehad.”

Hoe zette Jeroen dit op?

“We zijn de dialoog aangegaan – in gesprek met de partijen hebben we gevraagd: dit moet gesloopt worden. Dit moet weg. En hier zit asbest en daar zit dat. Zeggen jullie maar hoe. We hadden niet eens een bestek. We hebben de methodiek van Best Value Procurement toegepast en omschreven wat het gewenste resultaat was en aan de partijen gevraagd hoe ze dat konden bereiken. Dat was natuurlijk nooit gelukt als we het alleen schriftelijk hadden uitgevraagd.”

Casus 2

“We kunnen het gebouw niet betalen. Help.”

Een ander voorbeeld van een dialoog waarmee Jeroen bezig is draait om een nieuwbouwproject. “Voor de TU/e moet er een nieuw gebouw komen. We hebben een beeld waar we dat willen hebben. Maar we weten ook: als we dat daar neerzetten, kunnen we het niet betalen. Help! Die vraag staat nu op de markt.”

Adviseer ons: maak afwegingen, en laat ons kiezen

“We hebben een droom, ambities en we hebben een aantal problemen. Die moeten tegen elkaar worden afgewogen. Adviseer ons hierin. Kom met afwegingen en laat ons kiezen. Dat is wat we vragen. We zijn heel benieuwd met welke voorstellen de markt gaat komen.”

Het effect van dialoog: je eigen organisatie op scherp

“Een extra voordeel van een dialoog met de markt is dat je je eigen organisatie ook op scherp stelt. Om het gesprek goed voor te bereiden word je gedwongen om met elkaar veel eerder en beter na te denken over alle uitdagingen die op je pad komen. De interne dialoog die ik nu voer leidt tot veel discussies over besluiten die we moeten nemen. En ik ben heel blij dat we die nú nemen, want dat scheelt straks in de uitvoering heel veel tijd.”

Het resultaat: een vliegende start

“Door in dialoog te gaan heb je makkelijker een vliegende start. Want in je eentje kan je het nog zo goed voorbereiden, maar je krijgt niet alles meteen helder. Een marktpartij kan je in een dialoog wel een aantal zaken voorleggen waarvan je denkt: oei, daar had ik nog niet aan gedacht.”

Een cultuur van openheid en eerlijkheid

Het resultaat van Jeroens aanpak is meetbaar. “Sinds ik hier werk – en ik denk ook de vijf, zes jaar daarvoor – hebben we geen rechtszaken over de uiteindelijke gunning gehad. En we draaien best wel wat aanbestedingen.”

Die aanpak past bij de inkoopcultuur die TU/e bewust nastreeft: verbinding zoeken met de markt in plaats van afstand houden.

“We gaan ook eerlijk met de afwijzingen om. We geven een goed gemotiveerde reactie op de kwaliteit van de offerte: wat we ervan vinden en waarom ze niet hebben gewonnen. We bellen ze allemaal. En we nodigen de mensen graag uit voor nog een kop koffie om te evalueren. Dit zorgt ervoor dat de volgende offerte beter wordt.”

“Door de verschillende ontmoetingen in het aanbestedingsproces bouwen we met alle inschrijvers een goede relatie op. Er is sprake van waardering en vertrouwen. Ook de gesprekken met niet-geselecteerde partijen verlopen daardoor vriendelijk en constructief.”

“Ik merk dat marktpartijen heel erg blij zijn als we de dialoog voeren. Niet alleen omdat ze meer duidelijkheid krijgen over de vraag, maar ook omdat ze ons als opdrachtgever leren kennen. Dat geven ze aan ons terug: dat het fijn is om te weten wat voor mensen er aan de andere kant van de tafel zitten. Je krijgt dat gevoel nooit goed op papier.”

‘Besef dat je niet alles weet’

Jeroens boodschap is helder: “Als TU/e zijn we de laatste jaren versneld bezig om visie en beleid te ontwikkelen. Steeds meer zetten we dingen goed op papier. Maar dialoog blijft essentieel.”

Want daar ligt de kern: dialoog is geen extra stap die tijd kost – het is een investering die tijd bespaart. Door vroeg in gesprek te gaan, voorkom je misverstanden, creëer je draagvlak en leg je de basis voor samenwerking.

“Je bent aan het daten. En net als bij een echte relatie werkt het alleen als beide partijen begrijpen wie de ander is, wat de ander belangrijk vindt en waar hij naartoe wil. We hebben de markt nodig – dat wordt wel eens vergeten.”

En dus: “Besef dat je niet alles weet. En als je samen naar iets toe moet werken – praat met elkaar. Anders kom je er niet.”

Praktische tips voor organisaties – de do’s en don’ts van Jeroen:

DO

- **Besef dat je niet alles weet.** «Dat is misschien wel de belangrijkste les.»
- **Vraag door naar het waarom.** «Je moet begrijpen waarom een inschrijver keuzes maakt, maar niet je mening daarover geven.»
- **Gebruik technologie.** «Teams kan alles voor je samenvatten, notuleren. Dat scheelt heel veel werk.»
- **Gebruik de zware procedure lichter.** «Bij een ‘zware’ procedure als de mededingingsprocedure met onderhandeling is gebruikelijk om verslagen te maken van de dialogen, deze tegen te laten lezen en vast te stellen, maar nergens staat dat dit ook zo moet. Pas toe wat nuttig is en maak hier slimme keuzes in.»

DON'T

- **Wees voorzichtig met meningen tijdens de dialoog.** «Vooraf meningen waardoor je bepaalde deuren dichtgooit. Besef goed: in een dialoog ben je nog in gesprek, de beoordeling van de inschrijving volgt later.»
- **Ga niet uit van je eigen voorkeur.** «Iemand die bijvoorbeeld zegt: ik vind de kleur rood mooier. Doe dat niet. Vraag waarom ze voor rood hebben gekozen.»



Interview Hans van Buuren

Enterprise architect bij 3RO

‘We moesten toetsen of de leverancier echt begreep wat wij nodig hebben’

Een dertien jaar oud cliëntvolgsysteem vervangen terwijl niemand precies weet wat het allemaal doet en kan. Drie reclasseringsorganisaties met verschillende uitgangspunten die het eens moeten worden. [Hans van Buuren](#), enterprise architect bij 3RO, ervoer hoe dialoog het verschil maakte. ‘We hebben zekerheid gekregen dat de leverancier het echt snapt.’

“Ik ben mijn hele leven al IT’er geweest, 31 jaar bij de overheid. Vooral bij de politie en recherche, maar ook bij de Belastingdienst en een gemeente. Publieke waarden zijn mij niet vreemd. En nu werk ik bij de reclassering – ook weer met de missie om de maatschappij vooruit te helpen. Het bestrijden van recidive en het bevorderen van terugkeer in de samenleving. We hebben daar onderzoek naar gedaan en uitgerekend wat reclassering oplevert: in het slechtste geval krijg je elke euro die je erin steekt twee keer terug.”

“Voor de aanschaf van een cliëntvolgsysteem voor drie reclasseringsorganisaties – Reclassering Nederland, Leger des Heils Jeugdbescherming & Reclassering en Verslavingsreclassering GGZ (gezamenlijk 3RO genoemd) – hadden we een belangrijk uitgangspunt: het moest zoveel mogelijk een standaardoplossing zijn. Geen maatwerk meer. Maar het reclasseringswerk in Nederland is uniek, ook in vergelijking met andere landen. Echte standaardoplossingen liggen niet op de plank. En dan heb je nog een dertien jaar oude applicatie waarvan eigenlijk niemand meer precies weet wat die allemaal doet en kan.”

Drie organisaties, met verschillende waarden

“De dialoog hebben we eigenlijk nodig gehad vanuit de zekerheid die we zelf niet hadden. Als architect zou ik idealiter zeggen: ‘Hier heb ik een hele stapel met use cases en functionele beschrijvingen en dit is je datamodel. Ga het lekker maken.’ Dan was mijn wereld heel makkelijk geweest. Maar nu wilden we vooral toetsen of die leverancier wel begrijpt wat wij eigenlijk nodig hebben. En niet alleen toetsen, maar ook zeker weten.”

“Wat het extra uitdagend maakte is dat die drie organisaties van 3RO vanuit verschillende waarden zijn gestart. Alle drie delen we natuurlijk de missie die wettelijk is vastgelegd: het bestrijden van recidive en het bevorderen van terugkeer in de samenleving. Maar daarnaast heeft elke organisatie haar eigen focus. Reclassering Nederland is de grootste partij, doet 60% van de totale omzet en bestaat 200 jaar. Verslavingsreclassering GGZ is eigenlijk een

verzameling van negen stichtingen – allemaal losse bedrijven – die zich primair richt op **het verzorgen en tegengaan van verslavingen**. En het Leger des Heils heeft **het geloof als eerste waarde, waarbij ze geloven in het gebruiken van geloof om goed werk te doen**. Die verschillende achtergronden en waarden merkten we ook in de discussies.”

“Niet alle drie organisaties waren enthousiast over de aanbesteding. Er waren twee partijen die zeiden: ‘Moet zo’n aanbesteding nou wel? Kunnen we niet gewoon ons eigen systeem kopen?’ Eén van de drie zei op een gegeven moment: ‘Weet je wat, wij hebben al een systeem. Dan kopen jullie een ander systeem en dan hangen we dat wel aan elkaar.’ “Gelukkig hebben we dat kunnen bijsturen, want dat zou praktisch gezien niet werkbaar zijn geweest. Maar het illustreert wel hoe verschillend de initiële visies waren.”

Zes momenten van dialoog

“We hebben in dit proces zes dialoogmomenten gehad, elk met een eigen doel. In de voorbereidingsfase van de aanbesteding begon het met een openbare marktconsultatie via TenderNed. We hadden een bepaalde oplossing voor ogen en wilden toetsen of die haalbaar was en door de markt kon worden geleverd. Na ontvangst van de schriftelijke respons hebben we met een aantal partijen individuele gesprekken gevoerd. Die gesprekken zorgden ervoor dat elkaars bedoelingen beter werden begrepen.”

“Toen, meteen na de start van de aanbesteding, kwamen we bij de informatiedag – dat was voor mij echt een hoogtepunt. De aanbestedingsprocedure die we hanteerden was de mededingingsprocedure met onderhandeling. De partijen die in de selectiefase waren geselecteerd om een inschrijving in te dienen kregen een hele dag uitleg over de mededingingsprocedure met onderhandeling maar vooral over het reclasseringswerk. We hadden daar niet alleen techneuten aan tafel die iets over de technologie vertelden, maar ook reclasseringswerkers die in een informele setting goed konden uitleggen wat reclassering is en waarom dat zo belangrijk is. De uitgenodigde leveranciers konden vragen stellen over wat werd verteld. Dat was echt een goede dialoog. Daar werden die niet-grijpbare waarden overgebracht aan de leveranciers.”

Hans legt uit dat na de informatiedag de partijen aan de slag gingen met hun inschrijving. In deze mededingingsprocedure met onderhandeling was de procedure als volgt: de geselecteerde partijen dienden een eerste inschrijving in, over die inschrijving werd een gesprek gevoerd (met als doel om de inschrijving te verbeteren), en daarna dienden ze een definitieve inschrijving in.

“In de inschrijvingsfase voerden we met elke inschrijver in een fysiek gesprek de dialoog over hun eerste inschrijving, om de inhoud te verbeteren. En daar hebben we echt puntjes op de i gezet. We hadden bijvoorbeeld het begrip ‘standaardsysteem met beperkt maatwerk’

opgeschreven, maar wat betekent dat nou precies? Elke leverancier zet daar gewoon een vinkje achter. In die dialoog konden we vragen: ‘Ja, maar wat bedoel je nou eigenlijk met dat je dat kan?’”

Van papier naar begrip

“Een mooi voorbeeld: wij hadden niet opgeschreven wat de Tweede Kamer nu vereist over minder in de cloud, waar vertrouwelijke gegevens zijn, een exitstrategie enzovoort. Dat was toen nog geen eis. Maar in die dialoog heb ik gezegd: ‘Jongens, ik wil graag van jullie een architectuurplaat zien waarin dit aspect is toegelicht.’ Toen kwamen we erachter dat er één partij met kop en schouders bovenuit stak. Die partij hanteert een methodiek waarmee ze hun software kunnen aanbieden in elke cloud die er is, maar ook on-premise. Ze zeiden ook: ‘Mochten we ooit afscheid van elkaar nemen, dan kan ook een andere partij dit gaan beheren.’ Dat geeft ons gewoon heel veel zekerheid. En ze hadden het zonder dialoog nooit gezegd.”

Welke vragen stel je tijdens een dialoog?

Er bestaat geen vaste set van vragen voor een dialoog, dat hangt natuurlijk af van de context van de aanbesteding. Maar ter inspiratie staat hieronder een aantal verduidelijkingsvragen of onderwerpen die 3RO heeft behandeld tijdens de dialoog over de eerste (concept)inschrijving. Deze vragen heeft 3RO opgenomen in een dialoogagenda met bespreekpunten, die voorafgaand aan de dialoog is gedeeld met elke inschrijver.

- *Door de manier waarop u het gunningscriterium heeft uitgewerkt vragen we ons af: heeft u het wel goed begrepen? We willen de bedoeling van dit gunningscriterium samen met u door-nemen zodat u het goed begrijpt.*
- *U vergelijkt uw aanbod met dienstverlening die u eerder heeft geleverd voor een andere opdrachtgever. Maar de vergelijking die u trekt is ons niet duidelijk. Kunt u uitleggen in welke mate het vergelijkbaar is?*
- *We hebben u gevraagd risico's te benoemen. De uitwerking daarvan is wat summier en kan beter. Dat willen we bespreken.*
- *Wat de implementatieaanpak betreft willen we graag verduidelijking over de volgorde van de fasering die u voorstelt. Waarom deze volgorde, kunt u dat toelichten?*

“Als je dingen via de mail over en weer stuurt, krijg je nooit de diepgang van een echte interactie op een fysiek moment”

Een van de gunningscriteria waarop de inschrijvingen werden beoordeeld was de gebruikerservaring van de aangeboden oplossing – ook wel *user experience* genoemd. Aan de hand van casussen uit de reclasseringspraktijk moesten de inschrijvers de werking van hun aangeboden oplossing demonstreren. “Ook de demonstraties waren waardevol. De demonstratie gaf

de inschrijvers de mogelijkheid om een toelichting te geven en ons om vragen te stellen.”
 “Het laatste dialoogmoment was eigenlijk ook bijzonder: een toelichtingsgesprek met een afgewezen inschrijver die wilde leren van de kritiek. Door de verschillende ontmoetingen in het proces hadden we met alle inschrijvers een goede relatie opgebouwd. Er was sprake van waardering en vertrouwen. Dat ‘lastige’ gesprek verliep daardoor vriendelijk en soepel.”

Vormen van dialoog met de markt

Bij een aanbesteding zijn er verschillende mogelijkheden om de dialoog met de markt te voeren. Dat gaat verder dan alleen de ‘traditionele’ vormen, zoals een onderhandelingsprocedure of de concurrentiegerichte dialoog. Ook (en vooral) voorafgaand aan en na een aanbestedingsprocedure kan het goede gesprek worden gevoerd. Die momenten vallen buiten het regime van het aanbestedingsrecht en bieden daardoor meer ruimte om ongedwongen en open met elkaar van gedachten te wisselen.

- *Voorafgaand aan de aanbesteding.* Marktconsultatie is een breed begrip. Er is meer mogelijk dan een publicatie van een document met vragen op TenderNed. Organiseer bijvoorbeeld een leveranciersdag of een rondetafelgesprek en nodig marktpartijen uit voor een gezamenlijke discussie. Bespreek met de huidige leverancier(s) niet alleen de voortgang van de opdracht maar ook de ontwikkelingen in de markt.
- *Tijdens de aanbesteding.* Licht in een technisch overleg of een informatiebijeenkomst voor potentiële inschrijvers de details van een aanbesteding toe, verduidelijk wat belangrijk is. Of pas een vorm van presentatie toe als gunningscriterium of als verificatie van de inschrijving.
- *Na afloop van de aanbesteding.* Evalueer met inschrijvers het aanbestedingsproces en de aanbestedingsstukken. Geef feedback op de ontvangen inschrijving.
 Zie het uitgebreide overzicht op pagina 8 en 9 voor meer informatie.

Fysiek contact maakt het verschil

“Als je dingen via de mail over en weer stuurt, krijg je nooit de diepgang van een echte interactie op een fysiek moment. Op die informatiedag hebben we heel uitgebreid toelichting gegeven, zodat de inschrijvers ook beter gingen begrijpen wat we niet makkelijk konden opschrijven. Dat is nou precies waarom dialoog zo belangrijk is. Want publieke waarden, hoe het proces van reclasseren werkt – dat schrijf je niet zomaar op in een aanbestedingsdocument.”
 “Wel hebben we tijdens de dialoog over de eerste inschrijving gemerkt dat je goed moet opletten dat mensen aan de kant van de aanbestedende dienst niet hun eigen verhaal gaan vertellen in plaats van het verhaal van de aanbesteding. Manage dat proces goed en zorg dat dat niet gebeurt. Wij hadden natuurlijk de uitdaging dat we te maken hadden met drie organisaties die er soms anders in zaten. De mensen die in het projectteam worden gezet, moeten het vertrouwen hebben van die organisaties: deze mensen zijn capabel, die snappen het, en we vertrouwen erop dat zij voor ons deze klus gaan klaren. Dat is een belangrijke succesfactor.”

Dialogo waar het écht nodig is

“Mijn belangrijkste advies? Gebruik deze vorm van aanbesteden vooral op het moment dat je bepaalde onzekerheden hebt. Onzekerheden over hoe je het goed kan opschrijven. Onzekerheden over of de andere partij begrijpt wat jij echt nodig hebt, hoe die waarde van jou eruitziet en of ze daaraan daadwerkelijk invulling kunnen geven.”

“Wij zijn nu onze volgende aanbesteding gestart voor ons dataplatform. Maar dat is juist weer een onderwerp waarvan iedereen de eisen en wensen wel kent. Daar kunnen we veel makkelijker een lijst met dingen opschrijven die je moet kunnen. Power BI moet kunnen werken met het platform – dat kun je of dat kun je niet, daar valt weinig over te discussiëren. Dan is die intensieve dialoog minder nodig.”

De kracht van samenwerking

“We zijn goed door deze vorm van aanbesteden heen gekomen juist door de ondersteuning die we daarbij hebben gezocht. We hebben geen eigen projectleider op dit project gezet, maar een zeer ervaren externe projectleider. En die heeft weer hulp gezocht bij een goede aanbestedingsspecialist die ons geholpen heeft om dit op de goede manier te doen. Dat raad ik andere partijen ook aan: als je het zelf niet goed kan, vraag hulp.”

“Ook voor kleinere projecten kan dialoog waardevol zijn. Je zet een simpele uitvraag uit naar drie partijen en dan zeg je: ‘Oké jongens, ik heb vandaag iets uitgevraagd, overmorgen een uurtje in een Teams-call om het nog even toe te lichten.’ Dan heb je al een eerste moment, heel makkelijk, heel laagdrempelig, waarbij je elkaar in de ogen kan kijken. Weliswaar digitaal – maar toch. Je gaat toch een soort relatie met elkaar opbouwen. Het maakt het proces wat makkelijker en leidt tot beter begrip.”

Zekerheid voor de toekomst

“Nu hebben we de overtuiging dat de partij die bij ons is begonnen met de implementatie daadwerkelijk snapt waarover het gaat. Natuurlijk gaan we nog heel veel sessies hebben waarin we de precieze details van wat ze maken met elkaar gaan vastleggen. Maar die zekerheid dat ze het begrepen hebben, die zit erin. En dat vind ik het allerbelangrijkste.”

“Voor mij als architect zijn dit de allerleukste dingen om te doen – zo’n belangrijk systeem mogen vervangen. Ik heb nog tweeënhalve jaar te gaan voordat het draait, dus mijn verantwoordelijkheid is nog niet klaar. Ik moet ook bewijzen dat we goed hebben aanbesteed. Want meer dan één dag zonder dit systeem, en ons bedrijf valt om. Het is essentieel. En door die dialoog weten we nu dat we de juiste partij hebben gekozen.”

Zes momenten van dialoog

In de voorbereiding op en tijdens de aanbesteding van het cliëntvolgsysteem hebben zes momenten van dialoog plaatsgevonden:

Marktconsultatie (openbare raadpleging van de markt). Middels een openbare aankondiging op TenderNed heeft 3RO marktpartijen gevraagd om mee te denken over de oplossing die 3RO voor ogen had. Vlak na publicatie van de marktconsultatie konden geïnteresseerde partijen deelnemen aan een online informatiebijeenkomst waarin 3RO een mondelinge toelichting gaf en partijen vragen konden stellen.

Marktconsultatie (individuele gesprekken). Na ontvangst van de schriftelijke antwoorden van de deelnemers aan de openbare marktconsultatie heeft 3RO met een aantal van hen individuele gesprekken gevoerd over hun feedback. De gesprekken zorgden ervoor dat elkaars bedoelingen beter werden begrepen.

Informatiedag. Bij aanvang van de inschrijvingsfase heeft 3RO de geselecteerde partijen uitgenodigd voor een plenaire informatiedag met uitleg over de aanbestedingsprocedure en over het reclasseringswerk. Dit overleg hielp de partijen om het ingewikkelde proces van reclasseren beter te begrijpen.

Dialoog over inschrijving. 3RO voerde met elke inschrijver een gesprek over zijn eerste inschrijving. Dit bood 3RO de gelegenheid om aan te geven op welke onderdelen de inschrijving verbetering behoefde. De informatie hielp de inschrijvers vervolgens om hun definitieve inschrijving beter te laten aansluiten op de vraag van 3RO.

Demonstratie. Eén van de gunningscriteria was een demonstratie van de aangeboden oplossing. Aan de hand van casussen uit de praktijk van 3RO moesten de inschrijvers de werking van hun aangeboden oplossing tonen. De demonstratie gaf de inschrijvers de mogelijkheid om op onderdelen een toelichting te geven, en 3RO kon vragen stellen.

Toelichtingsgesprek. Op verzoek van een afgewezen inschrijver heeft 3RO een gesprek gevoerd over zijn inschrijving. De inschrijver wilde leren van de kritiek. Door de verschillende ontmoetingen in het aanbestedingsproces had 3RO met alle inschrijvers een goede relatie opgebouwd – er was sprake van waardering en vertrouwen tussen partijen. Het ‘lastige’ gesprek verliep mede daardoor vriendelijk en soepel.



Interview Janneke Franken

Senior consultant Significant Synergy

‘Dialogo leidt tot betere contracten’

Janneke Franken, senior consultant bij Significant Synergy, legt uit hoe contractmanagement verder gaat dan alleen het vastleggen van afspraken. Door actief de dialoog aan te gaan met leveranciers en interne stakeholders ontstaat ruimte voor meerwaarde en worden problemen tijdig voorkomen.

Janneke Franken specialiseert zich in contractmanagement en samenwerkingsvraagstukken. Ze begeleidt organisaties bij het inrichten van contractmanagement en helpt hen grip te krijgen op de volledige *contract lifecycle* – de cyclus van behoefte en strategie naar het inkooptraject, vervolgens de implementatie van het contract en uiteraard de uitvoering en beheersing ervan. In dit interview deelt ze haar visie op de toegevoegde waarde van dialoog in alle fasen van contractmanagement.

Van papieren oefening naar strategische waarde

“Bij contractmanagement gaat het in de basis om één ding: krijg wat je hebt afgesproken”, legt Janneke uit. “Maar daar blijft het niet bij. Steeds vaker zien we dat organisaties contractdoelstellingen opstellen die verder gaan dan alleen het inkopen van producten of diensten. Denk aan innovatie, duurzaamheid of het realiseren van maatschappelijke impact. Als contractmanager is het jouw taak om erop te sturen dat de leverancier die doelstellingen behaalt.” Deze brede blik op contractmanagement vereist een andere aanpak dan traditioneel contractmanagement. “Je bent continu in gesprek met zowel interne stakeholders als de leverancier om te zorgen dat het contract ook echt bijdraagt aan de organisatiedoelen,” aldus Janneke. “Die dialoog is essentieel. Zonder goede communicatie blijft contractmanagement een papieren exercitie die weinig oplevert.”

“Veel contractproblemen zijn geen juridische of technische kwesties, maar communicatieproblemen”

De compliance zone vergroten

Om de waarde van contractmanagement te begrijpen gebruikt Janneke graag het CLM-verkenningsmodel voor contract- en leveranciersmanagement. Dit model visualiseert drie cirkels: wat er benodigd is (de behoefte), wat er is gecontracteerd, en wat er daadwerkelijk wordt geleverd.



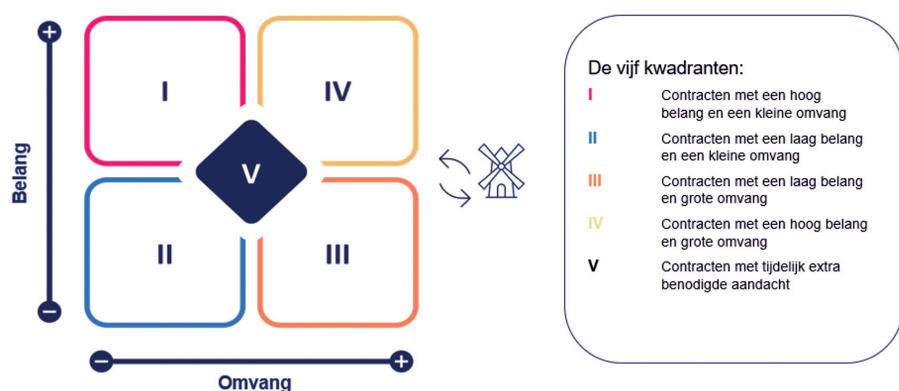
Figuur 1 De noodzaak van contractmanagement (Significant Synergy)

“Idealiter overlappen deze drie cirkels elkaar volledig”, vertelt Janneke. “Wat je nodig hebt, is gecontracteerd en wordt ook zo geleverd. Het gebied waar alle drie de cirkels elkaar raken noemen we de compliance zone. Het doel van contractmanagement is om die zone zo groot mogelijk te maken.”

In de praktijk blijkt dit vaak een uitdaging. “Er ontstaan gemakkelijk verschillen in interpretatie of verwachtingen. Door actief in dialoog te blijven kun je die verschillen tijdig signaleren en bijsturen. Zo voorkom je dat partijen langs elkaar heen werken en de compliance zone steeds kleiner wordt.”

Maatwerk per contract

Niet elk contract vraagt om dezelfde intensiteit van contractmanagement. Janneke gebruikt daarom een classificatiemodel dat contracten indeelt op basis van belang en omvang.



Figuur 2 Classificatiemodel voor contracten (Significant Synergy)

“Deze matrix helpt om te bepalen hoeveel aandacht een contract nodig heeft,” legt ze uit. “Contracten met een groot belang en grote omvang vragen natuurlijk om intensief contractmanagement, inclusief regelmatige gesprekken en voortgangsbewaking. Bij kleinere contracten met minder belang kan dat veel lichter.”

Een belangrijk inzicht is dat ook bij kleinere contracten dialoog waardevol kan zijn. “Het gaat niet altijd om formele en strategische gesprekken. Soms is een kort informeel gesprek al voldoende om te checken of alles nog op koers ligt. Die toegankelijkheid in communicatie maakt vaak het verschil.”

Het belang van gescheiden rollen

Volgens Janneke is het essentieel om inkoop en contractmanagement als gescheiden rollen te zien. “Inkoop is verantwoordelijk voor het contracteren: de beste deal sluiten, zorgen voor correcte contractvoorwaarden en het gunnen van de opdracht. Contractmanagement begint daar waar inkoop stopt: bij de implementatie en uitvoering van het contract,” verduidelijkt Janneke. “Door deze rollen te scheiden, creëer je een soort vier-ogen-principe. Dat voorkomt dat zaken over het hoofd worden gezien of niet de juiste aandacht krijgen. Daarnaast zijn contractmanagers vaak andere type personen dan inkopers of aanbesteders, met andere competenties en vaardigheden.” Ze vult aan: “Ook al is inkoop en contractmanagement een aaneengesloten proces, het zijn twee verschillende vakgebieden.”

In de praktijk ziet ze vaak dat contractmanagement bij inkoop wordt neergelegd, terwijl dat niet altijd de beste plek is. “De business, degenen die de dienst of het product daadwerkelijk gebruiken, hebben vaak meer gevoel bij wat er nodig is. Zij kunnen die contractmanagementrol prima oppakken, vooral bij contracten met een lager belang en kleinere omvang.” Ze voegt daaraan toe: “Als contractmanager is het van belang zichtbaar te zijn voor de business en gebruikers, ongeacht waar je in de organisatie bent gepositioneerd.”

Dialog voorkomt problemen: een praktijkvoorbeeld

De waarde van dialoog blijkt het duidelijkst uit concrete voorbeelden. Janneke deelt een situatie bij een zorginstelling waar zij werkte als contractmanager: “Bij een zorginstelling was een overeenkomst afgesloten voor arbodiensten. Ik was zelf niet betrokken geweest bij dit inkoop- en implementatietraject. Vanaf dag één na de implementatie liep de samenwerking stroef en niet volgens de gemaakte afspraken. Pas toen het echt niet meer ging en de zorginstelling de overeenkomst eigenlijk wilde ontbinden, kwamen ze naar mij.” “Ik ben toen open het gesprek aangegaan, zowel met de HR-afdeling als met de leverancier. Wat gaat er mis, waarom gaat het mis, wat zijn de behoeften – dat soort vragen stelde ik. Door deze gesprekken kwam ik tot het inzicht dat er geen tot matige implementatie had plaatsgevonden. Daardoor waren er interpretatieverschillen op belangrijke definities.”

“In samenwerking met HR en de leverancier hebben we de implementatie toen ‘opnieuw’ gedaan en zijn deze verschillen benoemd en opgelost. Daardoor is de overeenkomst gaan lopen en werd ontbinding voorkomen. Maar dat ging niet zomaar. Door de slechte communicatie en samenwerking was de relatie behoorlijk bekoeld en dat moest echt wel eerst worden hersteld. Het in de spiegel kijken en fouten durven toegeven was daarvan een belangrijk onderdeel. Het zorgde ervoor dat het vertrouwen tussen partijen weer terugkwam.”

Dit voorbeeld illustreert een belangrijke les: veel contractproblemen zijn geen juridische of technische kwesties, maar communicatieproblemen. Door een gedegen implementatie uit te voeren en tijdig en open in gesprek te gaan over behoeften en verwachtingen over en weer kunnen partijen misverstanden voorkomen en samen naar oplossingen werken.

De organisatie moet het kunnen dragen

Een waarschuwing die Janneke graag meegeeft: zorg dat je organisatie het niveau van contractmanagement aankan. “Voordat je actief de dialoog aangaat over complexe thema’s zoals innovatie of duurzaamheid moet je zeker weten dat je organisatie daarvoor klaar is.” Dat betekent: voldoende kennis in huis hebben, duidelijke processen en mandaten, en medewerkers die weten wat er van hen wordt verwacht. “Begin met de basis op orde te krijgen: zorg dat je weet welke contracten je hebt, wat erin staat, en dat iemand verantwoordelijk is voor de opvolging. Pas daarna kun je werken aan die meer strategische toegevoegde waarde.” Competenties die belangrijk zijn voor goed contractmanagement? “Je moet kunnen schakelen tussen verschillende niveaus: van operationeel tot strategisch. Daarnaast is communicatief sterk zijn essentieel. Je moet het gesprek kunnen aangaan met leveranciers, maar ook intern verschillende afdelingen bij elkaar kunnen brengen. En niet onbelangrijk: je moet durven escaleren als het nodig is.”

Praktische tips voor organisaties

Voor organisaties die aan de slag willen met contractmanagement heeft Janneke heldere adviezen:

Begin met classificatie: “Gebruik een classificatiemodel om te bepalen welke contracten extra aandacht nodig hebben. Niet alles hoeft even intensief te worden beheerd.”

Maak rollen expliciet: “Benoem duidelijk wie de contractmanager en ook wie de contracteigenaar is, en wat die rol inhoudt. Anders gebeurt contractmanagement onbewust en ad hoc, wat minder effectief is.”

Investeer in dialoog: “Ga regelmatig het gesprek aan met leveranciers en met de interne stakeholders. Dat hoeft niet altijd formeel. Soms is een kort gesprek al genoeg om te voorkomen dat kleine problemen uitgroeien tot grote conflicten.”



Interview Linda Jansma

Hoofd Inkoop Hogeschool Arnhem Nijmegen

‘Als je de markt niet kent, kun je ook geen goede uitvraag doen’

Remrecht in plaats van adviesrecht. Marktdialoog in plaats van starre procedures. [Linda Jansma](#), Hoofd Inkoop bij de Hogeschool Arnhem Nijmegen, bouwde een inkooporganisatie die wordt gedragen door het College van Bestuur. Haar kernboodschap: inkoop is geen procesje, maar een professie die vraagt om continu gesprek met de markt.

“31 jaar zit ik nu in het inkoopvak. Begonnen bij een Amerikaans bedrijf, daarna IT, vervolgens zorg. Bij de HAN kwam ik binnen toen er geen inkoopafdeling was. Die heb ik helemaal opgezet. Nu bestaat het team uit zeventien mensen, met onder meer categoriemanagers, (senior) inkopers en contractmanagers. Als inkoopafdeling zijn we verantwoordelijk voor alles wat de HAN inkoop; we beheren 125 miljoen euro per jaar. Naast het College van Bestuur zijn we de enigen die contracten mogen afsluiten binnen de HAN. De rest mag alleen bestellen bij gecontracteerde leveranciers.”

Remrecht vastleggen

“Inkoop is een professie. Wij zijn geen adviseurs. Als wij risico’s zien, trappen we op de rem. Bij de HAN hebben we een Tenderboard: daarin zitten de directeur Services, het hoofd Inkoop, Juridische Zaken, een controller en de contracteigenaar. Alle aanbestedingen boven de Europese drempel worden daar besproken. We bepalen samen de inkoopstrategie en de gunningscriteria.”

“Als wij als Inkoop het ergens écht niet mee eens zijn, dan zeggen we: ‘Hier kunnen we niet achter staan.’ Dan stoppen we de aanbesteding en gaan we naar de Tenderboard of het College van Bestuur voor een besluit. Dat remrecht zou in elke organisatie moeten worden vastgelegd. Ik zie bij veel hogescholen dat Inkoop puur adviserend is en geen stelling neemt. Als de opdrachtgever dan zegt ‘we gaan linksaf’, loop je als inkoper achter de feiten aan.”

“Wij zijn geen adviseurs. Als wij risico’s zien, trappen we op de rem”

“Door dit remrecht wordt Inkoop meer als professional gezien. Mensen gaan écht met ons in gesprek. We zijn geen politie, maar gatekeepers. We zoeken de ruimte op en denken mee – wel binnen de regels, zodat het onderwijs niet morgen stilstaat.”

Casus: e-HRM-systeem – van één naar twee percelen

“Een concreet voorbeeld van ons remrecht? Onze organisatie wilde een e-HRM-systeem aanbesteden, alle dienstverlening in één perceel. Na onze marktconsultatie zagen wij dat dit niet verstandig was. Als je één perceel in de markt zet krijg je één grote leverancier. Maar als je dit in twee percelen opdeelt, krijg je voor beide percelen de beste leverancier. Met de juiste prijs-kwaliteitverhouding. Je krijgt twee keer het beste product in plaats van één keer suboptimaal.”

“Wij zeiden als Inkoop: één perceel vinden we niet slim, dat moet je niet willen. Daarover ontstond stevige interne discussie. En dat is goed! Die discussie hebben we nodig. Verschillende perspectieven maken het besluit beter. We kwamen er in de Tenderboard niet uit, dus zijn we naar het College van Bestuur gegaan. Die hebben uiteindelijk gekozen voor het advies van het inkoopprojectteam: twee percelen in de markt zetten. Juist omdat we die interne dialoog hebben gevoerd, staat iedereen nu achter het besluit.”

“De opdracht is kort geleden gegund. We konden het College laten zien: we denken echt dat we voor beide percelen de beste leverancier hebben, zoals ook uit het marktonderzoek naar voren kwam. Dat is wat ik bedoel met remrecht én marktdialoog.”

Strategische leveranciers koesteren

“Voor onze kroonjuwelen – onderwijslogistiek, e-HRM, roosterprogramma – hebben we extra contractmanagement. Twee keer per jaar zitten contractmanagers met leverancier en contracteigenaar bij elkaar en voeren strategisch overleg. Recent hebben we ook een strategisch relatiemanager aangesteld. Want soms ontstaat tijdens de implementatie discussie over wat er precies in het contract bedoeld is. Je wilt partnership, maar soms kijk je anders tegen dingen aan. Die relatiemanager schakelt bij als ze problemen ziet, zodat we in gesprek blijven en niet in conflict raken.”

“We segmenteren onze leveranciers: wie moeten we koesteren omdat overstappen lastig is? Onze 450 IT-contracten kunnen we niet allemaal intensief managen. Strategisch belangrijke contracten krijgen extra aandacht.”

Altijd in gesprek met de markt

“Wij doen geen enkele aanbesteding zonder dialoog met de markt. Als je de markt niet kent, kun je geen goede uitvraag doen. We doen altijd marktonderzoek: we spreken leveranciers, bezoeken andere onderwijsinstellingen. Bij grote IT-aanbestedingen nodigen we de markt uit en leggen uit wat we willen. Soms zien we partijen die geen idee hebben hoe aanbesteden werkt. Dat leggen we dan uit. Bij schoonmaak nemen we geïnteresseerde leveranciers mee over de campus. Bij catering en afval organiseren we sessies.”

Dialogo aan het begin van een aanbesteding

In de periode na de aankondiging van de opdracht en de publicatie van de aanbestedingsdocumenten en nog voor de uiterlijk datum van het indienen van de inschrijvingen zijn meerdere momenten en vormen van dialoog mogelijk. Denk aan:

- Een **informatiebijeenkomst** – digitaal of fysiek – waarbij de inkopende instelling bijvoorbeeld de publieke waarden nader toelicht en deelnemers vragen kunnen stellen.
- Een **technische toelichting**, om bepaalde (technische) details van de opdracht met een presentatie te verduidelijken.
- Een **schouw** of een **bezoeking**, waarbij geïnteresseerde partijen op locatie komen om de omstandigheden die verband houden met de opdracht ter plekke te bekijken en vragen te stellen.

Het voordeel van dergelijke contactmomenten met de markt is vooral: verduidelijking. De aanbesteder kan technische specificaties of complexe processen toelichten. Of dieper ingaan op bepaalde publieke waarden. Marktpartijen kunnen vragen stellen, zwakke punten identificeren, suggesties doen ter verbetering (voor zover mogelijk). De kans op beter passende aanbiedingen wordt daarmee groter.

“Toen ik nog in het bedrijfsleven werkte gingen we gewoon het gesprek aan met leveranciers. Bij de hogeschool waren we heel bang voor rechtmatigheidsrisico’s, voor kortgedingen. Daar zijn wij niet meer bang voor. We zoeken de ruimte op, willen in dialoog. Gebruik daarbij je boerenverstand: sluit ik niemand uit? Behandel ik iedereen gelijk? En wees transparant, beschrijf wat je gaat doen. Dan kun je eigenlijk niets fout doen.”

“Afgewezen leveranciers krijgen soms wel vier à vijf pagina’s onderbouwing. We vinden het prima om daarna open en transparant met ze in gesprek te gaan – zodat ze ervan kunnen leren. Mijn advies aan andere instellingen: blijf in gesprek met de markt, ook tijdens de contractfase. Zo blijf je flexibel en weet je wat er te krijgen is.”

Draagvlak door projectteams

“Bij aanbestedingen stellen we projectteams samen, met vertegenwoordigers van verschillende academies. Voor een roosterprogramma, bijvoorbeeld, hebben we subgroepjes met studenten en docenten die naar de gebruiksvriendelijkheid kijken. Als je de business niet betreft heb je geen draagvlak bij de implementatie.”

“Tijdens de beoordeling van inschrijvingen houden we consensusvergaderingen. Per onderdeel bespreken we wat de beoordelaars vinden. Als meningen verschillen, volgt discussie totdat we consensus hebben. Iedereen heeft vooraf een beoordelingsprotocol gehad, dus ze weten hoe te beoordelen.”

Publieke waarden: realistisch blijven

“Creëren van maatschappelijke waarde is onderdeel van ons inkoopbeleid. Sociaal en duurzaamheid nemen we altijd mee: social return, stageplekken, duurzaamheidsnormen. De andere publieke waarden [autonomie, rechtvaardigheid en menselijkheid uit de WaardenWijzer van SURF] zijn nieuw. We doen nu een pilot met het Collaborative Trust Framework en we hebben een MoSCoW-lijst van waarden en afspraken (must have, should have, could have) voor IT-aanbestedingen.”

“De WaardenWijzer zetten we in per aanbesteding: kunnen we dit gebruiken, of heeft het geen zin in deze markt? Belangrijkste regel: alles wat je uitvraagt, moet je ook managen. Anders maak je het de markt (en jezelf) onnodig ingewikkeld of sluit je partijen uit.”

Inkopen, niet aanbesteden

“Ik zeg altijd: we zijn niet aan het aanbesteden, we zijn aan het inkopen. Aanbesteden is maar een proces. Inkoop is veel meer: weten wat er op de markt te krijgen is, weten welke leveranciers er zijn, in gesprek blijven. Ik zie onderwijsinstellingen die het gesprek met de markt niet aangaan – misschien durven ze het niet, of hebben ze geen capaciteit. Die zijn alleen maar bezig met het proces van aanbesteden. Wees niet bang om met de markt in gesprek te gaan, want dat mag gewoon binnen de aanbestedingsregels.”

“Wij doen geen enkele aanbesteding zonder dialoog met de markt”

Dialogo voorafgaand aan een aanbesteding

In dialoog gaan met marktpartijen *voorafgaand* aan de aanbesteding heeft het voordeel dat er meer ruimte is voor open en vrije gesprekken dan *tijdens* de aanbestedingsprocedure, als de aanbesteding is gepubliceerd. Voor de start van de aanbesteding is het keurslijf van aanbestedingsregels veel minder knellend. Het is wel belangrijk om bij contact met de markt voorafgaand aan een aanbesteding (de schijn van) bevoordeling van een of meerdere marktpartijen te voorkomen. Vanwege het beginsel van gelijke behandeling moet ten tijde van de aanbesteding sprake zijn van een gelijk speelveld voor alle potentiële inschrijvers.

“Twee jaar geleden deed ik een master. Afstudeeropdracht: hoe gaan we inkopen op het gebied van IT? Er zijn ruim 100 onderwijsinstellingen in Nederland. Gebruik elkaars kennis! Ga niet allemaal zelf contractmanagers aanstellen, maar doe dat gezamenlijk. We hebben vaak dezelfde producten. Koop dus ook gezamenlijk in.”

“De vraag ‘moeten we het dan zelf doen?’ hoor ik steeds vaker. Maar ik denk: nee, we zijn een onderwijsinstelling. De markt is veel slimmer. Gebruik de markt. Maar hoe werk je dan samen? Dat blijft de vraag voor de toekomst. Maar dat je in gesprek moet blijven met de markt, dat is een ding wat zeker is.”



Interview Corno Vromans

Adviseur strategie en innovatie bij SURF

‘Het besef is er. Nu gaat het erom dat we het ook echt doen’

December 2019: alle rectores magnifici van Nederlandse universiteiten luiden in De Volkskrant de noodklok. In een ingezonden opinieartikel stellen ze dat universiteiten de regie verliezen over hun digitale infrastructuur en dat de autonomie van het onderwijs op het spel staat. Vijf jaar later is de bewustwording over publieke waarden enorm gegroeid, niet in de laatste plaats vanwege geopolitieke ontwikkelingen. Nu is het tijd voor actie. [Corno Vromans](#), betrokken bij de ontwikkeling van de WaardenWijzer, roept instellingen op om bij inkoop van ICT publieke waarden een prominente plek te geven. “Het besef is er. Nu gaat het erom dat we het ook echt doen.”

Van noodklok naar WaardenWijzer

“Ongeveer zes jaar geleden kwam ik bij twee overlegtafels waar hetzelfde onderwerp opdoek,” vertelt Corno. “Zowel bij de CIO’s als bij de directeurs van universiteitsbibliotheken werd duidelijk: we moeten werk maken van publieke waarden om de regie weer terug in handen te krijgen. Daartoe zijn eerst gezamenlijke waarden vastgesteld (autonomie, menselijkheid, rechtvaardigheid) en opgenomen in een [WaardenWijzer](#). De WaardenWijzer is een vertrekpunt om digitalisering te sturen vanuit waarden. De uitdaging zit in het vertalen van deze waarden in concrete acties zoals het inbedden in het inkoopproces. Naast functionaliteit en prijs kunnen we ook publieke waarden uitvragen.”

Maar de WaardenWijzer is geen keurslijf. “Het is een gespreksstarter, een uitnodiging om na te denken over publieke waarden.” Corno voegt daaraan toe: “Instellingen leggen in hun strategische plannen eigen accenten met mogelijk andere waarden. Als je een christelijke instelling bent, voeg je er misschien ‘zingeving’ aan toe. Dat is prima.”

“Het belangrijkste is dat je over die waarden nadenkt. Ga eerst eens bij jezelf na: welke waarden spelen een rol? In plaats van: dit is de functionaliteit en dit mag het kosten.”

Spelen met publieke waarden

Een leuke en praktische manier om met elkaar de dialoog te voeren over publieke waarden en digitalisering is met **WaardenWijzer - Het Spel**. Vanuit het perspectief van publieke waarden bespreek je digitaliseringsvraagstukken. [Meer informatie over WaardenWijzer - Het Spel](#) is te vinden op de website van SURF.

Bewustwording groeit, implementatie blijft achter

“De WaardenWijzer is ondertussen wel goed bekend,” zegt Corno. “Het besef is flink gegroeid. De geopolitieke ontwikkelingen hebben daar natuurlijk aan bijgedragen. Sinds 20 januari 2025, toen Trump (opnieuw) werd ingezworen, snapt ineens iedereen het. Vrienden en kennissen waarvan ik het niet verwacht vragen me: “Zullen we overstappen van WhatsApp naar Signal?”

“Ook de aandacht in de media heeft geholpen. Arjen Lubach had in zijn tv-programma een item ‘Kan Trump Nederland digitaal plat leggen’. Als Lubach met miljoenen kijkers op een avond dit onderwerp behandelt, bereik je ontzettend veel mensen die gestimuleerd worden om hierover na te denken.”

**“Het belangrijkste is dat je over die waarden nadenkt.
Ga eerst eens bij jezelf na: welke waarden spelen een rol?”**

Maar de praktische toepassing loopt achter. “Het gaat nog lang niet zoals wij dat graag zouden zien. Er zijn weinig aanbestedingen waar publieke waarden expliciet worden uitgevraagd.” Een groot probleem is het gebrek aan diversiteit in het aanbod. “Grote platforms zoals Microsoft spelen een belangrijke rol in de digitale infrastructuur van het onderwijs. Maar het is verstandig om ook naar andere mogelijkheden te kijken, zodat we niet afhankelijk worden van één partij. We proberen iedereen kennis te laten maken met andere oplossingen.” SURF werkt aan alternatieve (voor op open source gebaseerde) oplossingen zoals Nextcloud (alternatief voor Office 365 en Teams), Peertube (YouTube zonder reclames en in eigen beheer) en *trustworthy* AI-oplossingen.

Ook ontbreekt nog een gezamenlijke visie. “Niet alle instellingen hebben publieke waarden hoog op de prioriteitenlijst staan. We missen nog een gezamenlijke stip op de horizon.”

Publieke waarden verankeren in gezamenlijke inkoopvoorwaarden

Corno is voorstander van het opnemen van meer publieke waarden in de ARBIT, de Algemene Rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten. Dat zijn standaard inkoopvoorwaarden die overheidsorganisaties gebruiken bij IT-aanbestedingen. “Wat ik het liefst zou willen, is dat de ARBIT zodanig worden aangepast dat al die publieke waarden er gewoon in zitten. Dat zou heel krachtig zijn. Dan hoef je niet elke keer opnieuw het wiel uit te vinden.”

Een voorbeeld dat Corno noemt: “We vragen nog heel vaak aan de markt: we willen een product hebben, we willen kunnen doorontwikkelen en we willen softwareontwikkelaars kunnen inhuren. Maar wat we veel te weinig zeggen is: de software die wordt ontwikkeld moet open source zijn en moet door iedereen kunnen worden gebruikt. We hebben altijd een probleem met *intellectual property*.”

“Wat ik een aantal keer heb gezien is dat instellingen samen met softwarebedrijven een product ontwikkelen waarbij de onderwijsinstellingen onderwijskennis inbrengen en de ontwikkelaar het product maakt. In het begin werkt dat goed. Maar als je vooraf niet afspreekt dat ontwikkelde software open source wordt, kan een situatie van flinke prijsstijgingen ontstaan. Zeker wanneer het bedrijf dan ook nog door een investeerder wordt overgenomen. Met open source creëer je een gezonde markt waarin meerdere partijen kunnen doorontwikkelen als de samenwerking met één bepaalde partij om wat voor reden dan ook stopt.”

Stel de goede vragen aan de markt

Een degelijke marktverkenning is cruciaal. “Wat ik zou willen, is dat we bij marktverkenningen ook serieus kijken naar de beschikbaarheid van open source varianten. De manier waarop we nu aanbestedingen in de markt zetten leidt vaak naar commerciële producten. Dat is op zich niet verkeerd, maar we zouden bewuster kunnen kijken of er ook open source oplossingen zijn die passen.”

“Als het antwoord van de markt is dat open source wel eens een goede oplossing zou kunnen zijn, dan wordt zo’n aanbesteding heel anders. Want dan ga je niet de software aanbesteden – die is immers gratis, die is open source – maar dan besteed je de dienstverlening aan van het in de lucht houden en ondersteunen van die open source oplossing.”

De juiste vragen stellen is essentieel. “Denk vooraf bijvoorbeeld goed na over welke open standaarden moeten worden ondersteund. Als je een Learning Management Systeem inkoop, moet je weten: dit zijn de open standaarden die in deze markt gedefinieerd zijn. Dus wat je dan uitvraagt is: zet een kruisje bij welke standaard u allemaal ondersteunt, ja of nee. Ander voorbeeld is de vraag of er een open API beschikbaar is. Oftewel: kan ik zelf die data eruit krijgen op de manier die ik wil?”

“Als je als onderwijsinstellingen publieke waarden op de kaart blijft zetten, dan gaat de markt daar op reageren. Wij vormen de markt”

De Universiteit Utrecht: 15% voor publieke waarden

Het eerste voorbeeld van een aanbesteding waarbij expliciet naar publieke waarden werd gevraagd betreft de aanbesteding van een nieuw Learning Management Systeem door de Universiteit Utrecht. Corno vertelt: “Er werd tegen de leveranciers gezegd: dit zijn de vragen die wij stellen in het kader van publieke waarden, en de antwoorden wegen voor 15% mee in de totaalscore. Dat werkte heel goed.”

Casus

Publieke waarden in de praktijk van aanbesteden

Wil je meer weten over hoe de Universiteit Utrecht publieke waarden heeft toegepast in de aanbesteding van een LMS? [Lees het artikel](#) erover op de website van Npuls.

De Universiteit Utrecht heeft inmiddels in meer aanbestedingen publieke waarden meegenomen. En andere instellingen kijken ernaar. “Als je als onderwijsinstellingen publieke waarden op de kaart blijft zetten, dan ziet de markt op een gegeven moment: dit is kennelijk waar behoefte aan is. En dan zal de markt daarin proberen te voorzien. In het begin is het misschien een kleine steen in de vijver, maar de kringen in het water veroorzaakt door die steen kunnen een grote impact hebben.”

Bestuurlijke beweging neemt toe

“Publieke waarden hebben de aandacht van bestuurders,” zegt Corno. “UNL, de koepelorganisatie van alle Nederlandse universiteiten, is er actief mee bezig. Het begon met die oproep, dat opinieartikel van de rectores magnifici. Nu hebben ze samen *terms of reference* opgesteld en de plannen worden verder uitgewerkt.” Hij besluit: “Het gaat misschien niet snel, maar we komen er wel.”

Nawoord

Anders vragen, anders krijgen

We hebben [Ludo van Meeuwen](#) gevraagd om te reflecteren op de interviews in deze handreiking en alvast vooruit te kijken. Wat valt hem op? Wat neemt hij mee? En hoe ziet hij de weg vooruit?

Wat ik meeneem uit de interviews

Daten met de markt

De interviews laten zien dat dialoog geen luxe is, maar een noodzaak. De vergelijking met daten van Jeroen Zegveld spreekt me aan: je wilt weten of je bij elkaar past, en alleen op papier kom je daar nooit achter. Het vraagt om echte ontmoeting. Maar Jeroen benadrukt nog iets belangrijks: *dialoog met de markt zet ook je eigen organisatie op scherp*. Om het gesprek goed voor te bereiden word je gedwongen om intern veel eerder en beter na te denken over alle uitdagingen. Die interne dialoog aan de voorkant leidt tot betere besluiten en scheelt later in de uitvoering heel veel tijd.

Open voordat het gesloten wordt

Hans van Buuren laat zien hoe je dat in de praktijk kunt vormgeven. Zijn belangrijkste les: *organiseer een informatiedag om op vrije wijze informatie uit te wisselen, voorafgaand aan het meer gesloten deel van het proces*. Op zo'n dag kun je niet alleen technische zaken toelichten, maar ook de publieke waarden die je belangrijk vindt overbrengen aan leveranciers. Dat schrijf je niet zomaar op in een aanbestedingsdocument – dat moet je overbrengen in een gesprek. Ook voor kleinere trajecten kan dialoog waardevol zijn. En: vraag hulp als je het zelf niet goed kunt.

“De dialoog stopt niet bij de gunning – daar vindt de echte waardeontwikkeling plaats”

Ken je kroonjuwelen

Janneke Franken wijst op twee belangrijke voorwaarden om samenwerking succesvol te laten zijn. Ten eerste: *de organisatie moet de juiste bekwaamheden hebben* – voldoende kennis, duidelijke processen en mandaten, en medewerkers die weten wat er van hen wordt verwacht. Ten tweede: *breng een heldere classificatie aan in je producten en diensten*. Welke tools zijn strategisch belangrijk voor je organisatie? Wat zijn je ‘kroonjuwelen’? Niet elk contract vraagt om dezelfde intensiteit van dialoog en contractmanagement.

Must-have of nice-to-have?

Linda Jansma bouwt hierop voort. Als je die classificatie hebt, kun je per productgroep bepalen welke waarden echt essentieel zijn. Haar aanpak: *pas de MoSCoW-methode toe op publieke waarden*. Welke waarden zijn must-haves voor een bepaalde tool, welke should-haves, en welke zijn minder van belang? Voor een simpele presentatietool liggen de verhoudingen anders dan voor een toetsstelsel dat diep in je onderwijsproces zit. En belangrijk: alles wat je uitvraagt, moet je ook kunnen managen.

Wij vormen de markt

Corno Vromans vat de kern samen: *de afweging op alleen prijs en functionaliteiten is te mager*. We moeten publieke waarden toevoegen als derde pijler. Het besef is er inmiddels, nu gaat het erom dat we het ook echt doen. Zijn belangrijkste inzicht: *wij vormen de markt om ons heen door de vragen die wij stellen*. Als we andere vragen gaan stellen – over open standaarden, open API's, open source varianten – dan verandert het aanbod.

De dialoog stopt niet bij de gunning

De fase van contractmanagement is minstens zo belangrijk – daar vindt de echte waardeontwikkeling plaats. Door actief in gesprek te blijven voorkom je dat kleine misverstanden uitgroeien tot grote problemen.

Hoe we verder moeten

De samenwerking met leveranciers is cruciaal om innovatie voor elkaar te krijgen. We moeten niet in een kramp schieten van 'zelf doen', maar wel groeien in volwassenheid; we moeten leren om een partner te zijn in plaats van alleen een klant. Dat gaat verder dan inkoop alleen. Uiteindelijk is het doel dat de vraag aan de markt verandert. Als we blijven vragen wat we altijd vroegen, blijven we krijgen wat we altijd kregen. Dit is geen big bang, maar een ontwikkeling die we samen over meerdere jaren vormgeven.

Ook binnen Npuls bestaat de ambitie om de volwassenheid op het gebied van samenwerken met leveranciers verder uit te bouwen. We ontwikkelen de komende periode werkwijzen en manieren van kijken naar dit thema die op termijn wellicht ook deelbaar zijn met alle instellingen.

Begin vandaag

Zoals Corno Vromans in zijn interview al aangaf: de crux zit in het daadwerkelijk doen. Laten we durf tonen en in actie komen en laten we daarbij inzetten op het versterken van onze onderlinge collectiviteit. Samen staan we sterker.

Ludo van Meeuwen

Aanvoerder Team EdTech Npuls vanuit de universiteiten
December 2025



**Onderwijs
bewegen.**