

X
X
X
**Gemeente
Amsterdam**

Samenwerken in de aanbesteding

een handreiking



Inhoudsopgave

Doelgroep	3
Status en gebruik	3
Doel	3
A. Anticiperen	4
B. Dossier	4
C. Selecteren	6
D. Interactie - Algemeen	7
E. Interactie - inlichtingen	8
F. Gunnen	9
Verantwoording	9

Voorwoord

“Aanbesteden is een leven van teleurstellingen.”

Tenderteams trekken alles uit de kast om een aanbesteding te winnen. Avonden doorwerken horen erbij. Net als stressvol wachten op de uitslag. Met een euforisch gevoel, taart en felicitaties als je wint en een kater als je verliest. Vijf gegadigden betekent vier verliezers. Dat doet pijn. Er is slechts één winnaar.

Ondanks die offers gunnen gegadigden ons hun inzet, betrokkenheid, slimheid en avonden. Met de wonderlijke veerkracht om na elke verloren aanbesteding met de volgende weer vol aan de bak te gaan. Voor ons. Niet zelf gekozen, maar gedwongen door een werkelijkheid waarin aanbesteden de bron van voortbestaan is.

Ga eens als je aanbesteedt op de stoel van de gegadigde zitten. Word je goed geholpen? Voel je de waardering voor je inspanning? Worden je vragen serieus genomen? Word jij serieus genomen? Zou je graag voor jezelf willen werken?

Deze handreiking helpt je om deze vragen met ja te beantwoorden.

Ze helpen je een door marktpartijen gewaardeerde partner te worden.

Marten Klein
Lead Buyer Fysiek Amsterdam



Doelgroep

Deze handreiking is voor alle medewerkers van de gemeente Amsterdam die direct betrokken zijn bij de voorbereiding en uitvoering van aanbestedingen binnen Cluster Fysiek.

Doel

Deze handreiking is gericht op de interactie tussen aanbesteder en marktpartijen voor en tijdens de aanbestedingsprocedure. Het doel is om handvatten te bieden om jouw aanbesteding voor alle betrokkenen effectiever, vlotter en plezieriger te laten verlopen, met lagere proceskosten en betere aanbiedingen tot gevolg. Maar ook zodat de basis wordt gelegd voor een vruchtbare en doelmatige samenwerking na opdrachtverlening.

Deze handreiking geeft een overzicht van gedragsregels en principes voor de voorbereiding en uitvoering van de aanbestedingsfase. Een aantal van deze gedragsregels en principes volgt uit gemeentelijk beleid, een aantal uit hygiënisch projectmanagement, een aantal uit proportioneel, redelijk of billijk handelen én een aantal is slechts in specifieke gevallen verstandig.

Deze handreiking gaat daarbij uitdrukkelijk niet in op de inhoudelijke aspecten van het contract en de aanbesteding zelf (denk aan inkoopstrategische kwesties zoals contractvorm, risicoverdeling, inrichting van het gunningscriterium, inrichting van het contract enzovoort).

Status en gebruik

Elke aanbesteding dient zorgvuldig te worden voorbereid en uitgevoerd door een deskundig team. Dat geldt ook voor het gebruik van deze gedragsregels en principes. Het is noodzakelijk om steeds een deskundige afweging te maken tegen de achtergrond van de aard, de omvang en de omstandigheden van jouw specifieke aanbesteding én van het vigerende beleid van Amsterdam. Dat betekent ook dat een aantal van deze gedragsregels op alle aanbestedingen van toepassing is en een aantal pas in beeld komt als de aanbesteding groter en complexer is.

Voor advies over hoe en wanneer deze gedragsregels en principes in te zetten, kun je terecht bij Team Inkoop (inkoopfysiek@amsterdam.nl).

Dit is de eerste versie | september 2023

A. Anticiperen

Beoogd effect | Beter passende en beter voorbereide gegadigden. Groter commitment van de gegadigden en een stabiele aanbestedingsprocedure.

1. Zorg ervoor dat het project dat je in voorbereiding hebt voor de gemeentelijke inkoopkalender aanmeldt. Ook al is het heel pril, liever een inschatting die periodiek wordt bijgesteld, dan volledige duisternis.
2. Overweeg een **vooraankondiging** op het tenderplatform¹ als je begint met de voorbereiding van de aanbesteding (bijv. start inkoopstrategie). Ook hier geldt 'liever voorlopige informatie dan volledige duisternis'.
3. Overweeg een **informatiebijeenkomst** (of marktconsultatie), gericht op het informeren van de markt over wat er aan komt. Een informatiebijeenkomst middels een webinar is voor alle betrokkenen het goedkoopst.

¹ Mercell is de door Amsterdam gebruikte tenderplatform. (Voorheen TenderNed.)

B. Dossier

Beoogd effect | Marktpartijen kunnen snel de essentie van de opgave en 'de vraag achter de vraag' doorgronden, snel het dossier overzien en kansen en risico's inschatten, en hebben voldoende tijd voor een kwalitatieve inschrijving.

4. Deel de **overwegingen achter de gekozen samenwerkingsvorm, contractvorm, risicoverdeling en aanbestedingsvorm**. Beschrijf in maximaal 2 A4-tjes waarom hiervoor gekozen is.
5. **Beperk de hoeveelheid informatie** die je in het aanbestedingsdossier meegeeft tot wat relevant is voor het kunnen opstellen van de aanbieding: de dominante informatie die belangrijk is voor de prijsvorming en het kunnen inschatten van het risicoprofiel, benodigde competenties en capaciteit enz. Help marktpartijen het dossier te doorgronden door een **overzicht mee te geven** op deze informatie.
6. Vat de **dominante informatie** van het **project op een paar A4** samen. Zoals dominante informatie rond scope, planning, bijzondere eisen of omgevingskwesties, onzekerheden, zorgen en risico's, duiding, een beknopte beschrijving van "wanneer is het project een succes" of de status van het ontwerp/ontwerpvrijheid. Voorkom ingewikkelde (juridische) taal.
7. **Benoem** eventuele **afwijkingen op contractvoorwaarden** of het **standaardcontract** expliciet en overzichtelijk in het contractdossier en motiveer afwijkingen op de contractvoorwaarden (UAV, UAV-GC, Bepalingen Amsterdam op de DNR).

8. **Wees consistent** in de vorm en inhoud van de **aanbestedings-procedure** en het contract. Houd de standaardcontracten en formats van Amsterdam aan en wijk alleen af na overleg met jouw inkoopadviseur en het contractbeheerteam (CBT).
9. Geef bij raamovereenkomsten een **omzetverwachting**. Formuleer dit zorgvuldig zodat je niet ongewenst een omzetgarantie suggereert, als dat niet jouw bedoeling is.
10. **Weet wat je wil**. Geef in geval van aanbesteden op basis van BPKV² een **heldere beschrijving** van de **gewenste meerwaarde** per gunningscriterium. Doe dit zonder onbedoeld ruimte weg te nemen of impliciet oplossingen voor te schrijven.
11. Stel de **eisen aan de inschrijvingsdocumenten** die voor de BPKV² moeten worden ingediend zodanig dat gegadigden **ruimte** krijgen om **verschillende soorten maatregelen** aan te bieden. Dus geen invulsheets of andere beperkende formats.
12. Breng de **termijnen** voor **gegadigden in balans** met **termijnen** voor de **aanbesteder**. Uitgangspunt voor de totale doorlooptijd voor de gegadigden versus de doorlooptijd voor de aanbesteder is afhankelijk van de gevolgde procedure circa 3 : 1.

13. **Geef gegadigden ruim de tijd** voor het **opstellen van de inschrijving** (dat is de tijd tussen laatste Nota van Inlichtingen (NvI) of uitnodiging tot inschrijving en de uiterlijke datum van inschrijving). Zodanig dat deze proportioneel is met de gevraagde inspanning. Geef daarbovenop extra tijd voor het verwerken van nieuwe informatie of aanpassingen aan scope of eisen die tijdens de procedure zijn ingebracht. Hou de aanbesteding als een doorlopend en compact traject.
14. Overweeg jouw **interne planning** op te nemen **in de leidraad** zodat gegadigden kunnen volgen waar je staat. Ons proces is een black box voor gegadigden, hetgeen tot onbegrip en dus frustratie bij hen kan leiden.



² Beste Prijs-Kwaliteitverhouding, voorheen EMVI.

C. Selecteren

Beoogd effect | Beter passende gegadigden, met een groter commitment. Minder onnodige afvallers omdat de administratieve last en risico's voor gegadigden wordt beperkt.

De nadere uitwerking voor onderstaande adviezen zal je onder meer in de momenteel in bewerking zijnde Handreiking Selectie terugvinden.

15. Overweeg het aantal gegadigden te beperken tot **maximaal 3 tot 5³**.
16. Sta bij **schaarse/specialistische referentieprojecten** een **langere geldigheidstermijn** toe (bijvoorbeeld bij draaibruggen of sluizen). Dit moet je motiveren, maar dat mag geen belemmering zijn.
17. Pas als eerste selectiemechanisme **geen loting** toe. Werk met selectiecriteria om het aantal gegadigden terug te brengen naar het gewenste aantal.
18. Maak gebruik van de mogelijkheden om **fouten in ingediende bewijsstukken te herstellen**. Ga hiervoor in overleg met het Aanbestedingsteam (ABT) of de juristen van Inkoop Fysiek
19. Als vragen van geïnteresseerde partijen hier aanleiding toe geven, kan het **bijstellen van eisen aan referentieprojecten** in de rede liggen. Omdat je de aanbesteding opnieuw moet publiceren kan dit je een paar weken kosten. (Zorg daarom voor een haalbare planning met voldoende 'float' om onvoorziene omstandigheden op te kunnen vangen.)
20. Trek, eventuele **onduidelijkheden over, ingediende referentieprojecten** na bij de indiener, voordat je een referentieproject ongeldig verklaart.
21. Bied een **tendervergoeding** aan die recht doet aan de inspanning die je van de gegadigden vraagt. Of beperk de tender-inspanning van de gegadigden tot een omvang die proportioneel is aan de tendervergoeding die je opdrachtgever bereid is te betalen.

³ 5 in geval van een Niet Openbare Procedure. 3 in geval van een Concurrentiegericht Dialogue.

D. Interactie - Algemeen

Beoogd effect | Betere aanbiedingen en een basis voor de toekomstige samenwerking door in ons eigen gedrag voorspelbaar, betrouwbaar, proactief, transparant, consistent en redelijk te zijn.

22. Plan de publicatie van de selectiebeslissing, nota's van inlichtingen (NvI), uitnodiging tot inschrijving enzovoort zodanig dat gegadigden **niet verleid of onder druk gezet** worden om **door te werken** tijdens het **weekend, feestdagen** of in de **bouwwak**.
23. **Houd je zelf ook aan je afgegeven aanbestedingsplanning, zoals de gegadigden ook gebonden zijn aan deze planning.** Leg je vast op de aanbestedingsplanning die je in de gepubliceerde aanbestedingsstukken hebt opgenomen. Deze kun je niet zomaar eenzijdig aanpassen. Zorg daarom voor een haalbare planning met voldoende 'float' om onvoorziene omstandigheden op te kunnen vangen.
24. Mocht er onverhoopt overmacht in het spel zijn, wees voorspelbaar en transparant. **Kondig een vertraging of wijziging op de aanbestedingsprocedure tijdig aan.** Communiceer meteen de **nieuwe data/planning** en geef de redenen of afwegingen voor de vertraging of de wijziging.
25. Als gegadigden om **verlenging van de doorlooptijd verzoeken** ga daar serieus op in. Onderzoek nut, noodzaak, draagvlak voor verlenging in overleg met de gegadigden.

26. **Betrek het team dat namens de opdrachtgever de uitvoering gaat doen** al tijdens de aanbesteding. Zodat aan onze kant de continuïteit tussen 'Team Aanbesteding' en 'Team Uitvoering' is geborgd. Waardoor Team Uitvoering het contract, de beoogde werkwijze, de winnende aanbieding en de aanbestedingscontext waarin die aanbieding tot stand is gekomen begrijpt.



E. Interactie - Inlichtingen

Beoogd effect | Verbeterde uitvraag en betere aanbiedingen.

Door gegadigden actief door het dossier te helpen en door hun vragen en verbeter suggesties serieus te nemen.

27. Wees wederkerig in de **transparantie** die wij van inschrijvers verlangen ten aanzien van de onderbouwing van hun aangeboden prijs. Sta open voor een uitwisseling over het evenwicht tussen **plafondprijs, scope, kwaliteit en planning** of de balans tussen **maakbaarheid, uitvoeringseisen, planning en veiligheid**. Overweeg desgevraagd inzicht in de **opbouw van de eigen raming** en de bijbehorende afwegingen. Met name in geval van een **plafondprijs**.
28. Realiseer je dat enkel schriftelijke communicatie vaak niet voldoende is. Overweeg een **plenaire mondelinge kick-off** van de aanbesteding (fysiek of teams). Biedt de mogelijkheid tot (individuele) **mondelinge inlichtingen** (fysiek of teams).
29. Overweeg de **1e nota zo snel mogelijk te publiceren**. Overweeg om vragen 'doorlopend' te beantwoorden, bijvoorbeeld door de **NvI periodiek in een hoge frequentie** (bijvoorbeeld elke 2 of 3 weken) te publiceren.
30. Overweeg het werken met **meerdere NvI** of inlichtingenrondes. Het blijkt vaak noodzakelijk voor gegadigden om vragen te kunnen stellen naar aanleiding van de in de eerste nota gegeven antwoorden.
31. **Communiceer als je langer nodig** hebt voor een antwoord. Geef een indicatie van het moment waarop het antwoord verwacht mag worden.
32. **Beantwoord vragen volledig en eenduidig** in de NvI. Vermijd onnodig ingewikkelde (juridische) taal. Voorkom onvolledige, multi-interpretabele of ontwijkende antwoorden. Geef daarnaast **overwegingen en achtergronden** mee met de antwoorden; 'het waarom' en 'de vraag achter de vraag'. Ook als je iets wél inwilligt.
33. Benut zo nodig **telefonisch contact** om gegadigde zijn vraag te laten verduidelijken ten behoeve van beantwoording. Met het oog op het borgen van level playing field kan dit niet zonder strikte waarborgen, zijnde: 'aanbesteder mag alleen vragen stellen, maar geen info geven' en 'vier-oren-principe' tijdens het telefoongesprek en 'enkel schriftelijke antwoorden in de NvI hebben juridische status'. Doe dit alleen na overleg met of samen met jouw aanbestedingsjurist!
34. Verwerk zo mogelijk de **mutaties** vanuit de **NvI** in de **aanbestedingsstukken** in een 'schone' en een **track-changes-versie**, zodat deze makkelijk terug te vinden zijn door gegadigden.

F. Gunnen

Beoogd effect | Gegadigden weten snel waar ze aan toe zijn en zijn sneller beschikbaar voor de volgende aanbesteding. Betrokkenen krijgen de kans om continu te verbeteren.

35. Volg de tekst van de gunningscriteria nauwgezet bij de beoordeling van de inschrijving en motivering van de scores.
36. Benoem in de gunningsbeslissing naast kwaliteitsscores en prijzen ook de **gegadigden niet geanonimiseerd**.
37. Bereid de **uitslag** (mededeling van de gunningsbeslissing) zorgvuldig voor, maar geef deze **zo snel mogelijk** na inschrijving.
38. **Informeer gegadigden die geen kans maken op winst zo snel mogelijk**. Bij GWW aanbestedingen op BPKV kan je inschrijvers meteen na de beoordeling van de kwalitatieve onderdelen en het openen van de prijsbestanden informeren. Door het ABT wordt dan een overzicht opgesteld van de fictieve inschrijfbedragen dat via het tenderplatform aan de inschrijvers wordt bekendgemaakt. Voorwaarde is dat je dit in de aankondiging hebt benoemd.
39. Bied alle gegadigden een **evaluatie** aan van de stukken en het aanbestedingsproces (feedback van hen naar ons) en van hun inschrijving (feedback van ons naar hun).

Verantwoording

Dit document is opgesteld op basis van gesprekken tussen ons en de marktpartijen aan de dialoogtafels van Lead Buyer Fysiek, evaluatie-gesprekken van aanbestedingen met gegadigden, de voorbereidende gesprekken en de output van het seminar ‘*Samenwerken in de Aanbesteding*’ en de hiermee samenhangende consultatie waarin wij marktpartijen hebben uitgenodigd hun prioriteiten aan te geven.

Tijdens deze sessies hebben wij veel en rijke feedback ontvangen over de wijze waarop we de kwaliteit van de samenwerking en de uiteindelijke meerwaarde voor alle betrokkenen kunnen verbeteren. In deze handreiking beperken we ons tot de adviezen die raken aan ons gedrag tijdens de voorbereiding en uitvoering van de aanbestedingsprocedure. Dat betekent dat we feedback die gaat over inkoopstrategie, inrichting van de gunningscriteria, de keuze van contract- en samenwerkingsvorm, de risicoverdeling (enzovoort) – zaken die ook een belangrijke voorwaarde vormen voor de kwaliteit van de samenwerking en de te realiseren meerwaarde – niet hebben verwerkt in deze handreiking.

Dit is de eerste versie | september 2023