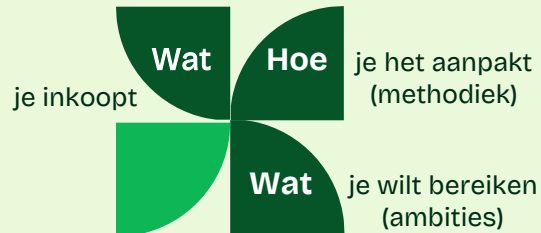


De aanbestedingsstrategie

Hét startpunt van duurzaam inkopen

Met een aanbestedingsstrategie vertaal je beleid naar concrete inkoopkeuzes. Hiermee borg je duurzame ambities in elk inkooptraject.

Je legt vooraf vast



Vooral bij complexe, risicovolle én trajecten met een hoog duurzaamheidspotentieel is het uitvoeren van een aanbestedingsstrategie van grote toegevoegde waarde.



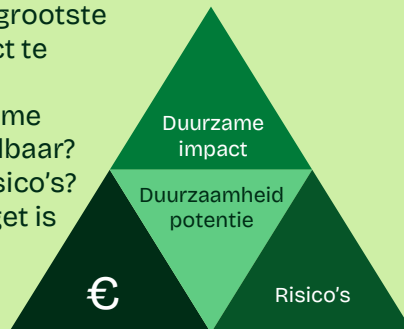
Strategieniveaus

1

Op organisatie- of afdelingsniveau

Alle aanbestedingen prioriteren via de **afwegingsdriehoek** om inzichtelijk te maken waar de grootste duurzame impact te behalen is:

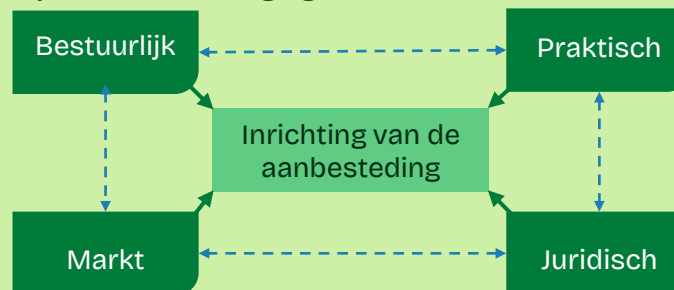
- Welke duurzame impact is haalbaar?
- Wat zijn de risico's?
- Hoeveel budget is beschikbaar?



2

Op projectniveau

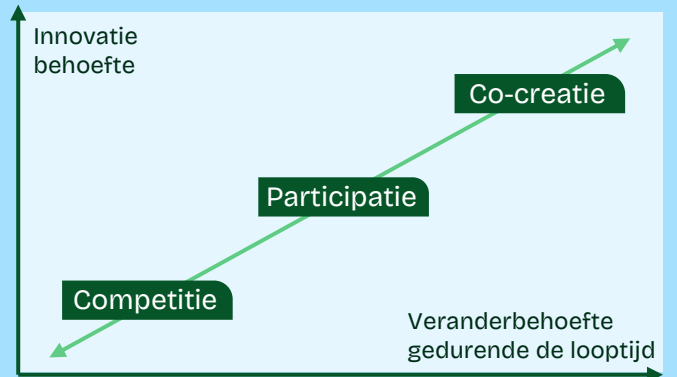
Het opstellen van een aanbestedingsstrategie voor 1 project aan de hand van vier pijlers en bijbehorende afwegingskaders.



→ Ga naar pag. 2 en 3 voor toelichting op de pijlers

Groene Hart
Circulair

3 Aanbestedingsvormen



→ Ga naar pag. 4 voor toelichting op de aanbestedingsvormen

Afwegingskaders aanbestedingsvorm

Gebruik na het uitvoeren van de aanbestedingsstrategie de volgende afwegingskaders om een keuze te maken tussen één van de aanbestedingsvormen:

- Mate van **innovatiebehoefte**
- Behoefte aan **verander- en ontwerpruimte** na gunning
- Manier van **beoordelen**
- Bereidheid en capaciteit voor **partnerschap**
- Organisatorische ervaring en **beheersbaarheid**
- **Juridische** proportionaliteit en risico's

→ Ga naar pag. 5 voor toelichting op de afwegingskaders

Toelichting op pijler 1 en 2

van de aanbestedingsstrategie op projectniveau

Bestuurlijke uitgangspunten en wensen

In deze stap worden de duurzame ambities en beleidsdoelen van de aanbestedende dienst in kaart gebracht en vervolgens vertaald naar uitgangspunten en wensen voor de aanbesteding.

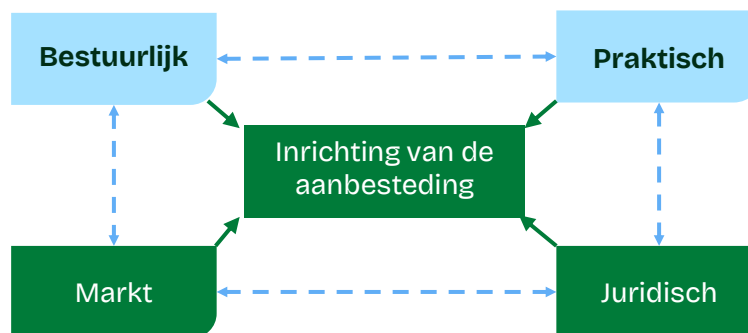
Op basis van de duurzame ambities en beleidsdoelen wordt een ambitiesessie georganiseerd met interne stakeholders.

Tijdens de **ambitiesessie** worden ambities op bijvoorbeeld CO₂-reductie, circulariteit en partnerschap geconcretiseerd voor de aanbesteding. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen harde uitgangspunten (eisen) en wensen die richting geven aan de gewenste samenwerking en kwaliteit. Op deze manier breng je als aanbestedende dienst in kaart welke duurzame ambities vallen onder 'must-haves' en 'nice-to-haves', maar ook welke ambities minder relevant zijn voor de aanbesteding.

Deze ambities vormen het fundament voor keuzes over onder meer contractduur, perceelindeling, gunningssystematiek en de mate waarin innovatie en samenwerking een plek krijgen in de aanbesteding.

Relevante hulpvragen

- Wat zijn de duurzame ambities de doelen van mijn organisatie?
- Welke ambities en doelen lenen zich voor het onderwerp van de aanbesteding?
- Wat zijn de 'must-haves' (eisen) en 'nice-to-haves' (wensen)?



Ga naar pag. 3 voor toelichting op de andere 2 pijlers

Praktische uitgangspunten en wensen

Deze stap richt zich op de vertaling van strategie naar uitvoerbaarheid in de dagelijkse praktijk. Door analyse van de huidige dienstverlening, processen en hoeveelheden wordt bepaald wat precies binnen en buiten de scope van de aanbesteding valt en welke operationele randvoorwaarden gelden.

In gesprekken met betrokken personen worden knelpunten, wensen en aandachtspunten opgehaald. Dit resulteert in helder afgebakende scope, realistische eisen en praktische uitgangspunten voor flexibiliteit, rapportage en inrichting van de dienstverlening, zodat de aanbesteding aansluit bij hoe het werk feitelijk wordt uitgevoerd.

Na inzicht in de praktische uitgangspunten en wensen, is het mogelijk om te bepalen binnen welke scope-onderdelen je impact kunt maken op de duurzame ambities en doelen (uit de vorige stap).

Relevante hulpvragen

- Wat is de scope van de aanbesteding? En wat valt buiten scope?
- Wat bevat mij aan de huidige overeenkomst? En wat totaal niet?
- Via welke scope-onderdelen kan ik impact maken op de duurzame ambities en doelen van mijn organisatie?

Toelichting op pijler 3 en 4

van de aanbestedingsstrategie op projectniveau

Marktsituatie

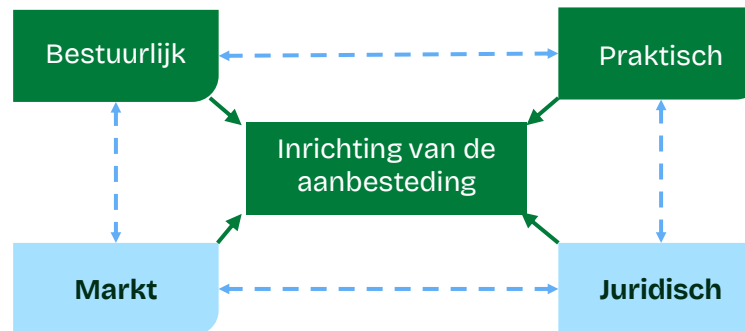
In deze stap wordt onderzocht hoe de markt eruitziet en in hoeverre marktpartijen kunnen inspelen op de bestuurlijke en praktische uitgangspunten en wensen van de opdrachtgever.

Door middel van een marktconsultatie of verkenning wordt inzicht verkregen in het aantal potentiële aanbieders, hun schaal en expertise, en de mate waarin zij ruimte zien voor innovatie, partnerschap en duurzaamheid. Daarnaast worden marktvoorkeuren ten aanzien van aanbestedingsvorm, contractduur, gunning en prijsstelling in kaart gebracht.

Deze stap zorgt ervoor dat de aanbestedingsstrategie realistisch en aantrekkelijk is voor de markt, wat de kans op voldoende en kwalitatief goede inschrijvingen vergroot.

Relevante hulpvragen

- In hoeverre kan de markt inspelen op de bestuurlijke en praktische uitgangspunten en wensen van mijn organisatie?
- Welke duurzame mogelijkheden zijn er waar ik nu nog geen beeld van heb?
- Hoe moeten we de aanbesteding inrichten zodat de inschrijver hun duurzame en innovatieve ideeën kunnen opnemen in de inschrijving?



Juridische context

Deze stap borgt dat de aanbestedingsstrategie juridisch houdbaar is en past binnen de geldende aanbestedingswetgeving, het onderwerp van de aanbesteding en het interne inkoopbeleid.

Er wordt onderzocht welke aanbestedingsvormen juridisch mogelijk zijn en hoeveel ruimte deze bieden voor innovatie, dialoog en samenwerking na gunning. Ook wordt gekeken naar proportionaliteit, risico's en de ervaring van de organisatie met niet-standaard procedures.

Op basis hiervan worden kaders gesteld voor procedure, gunningsmethodiek en contractering, zodat ambities en samenwerkingsvormen gerealiseerd kunnen worden zonder juridische kwetsbaarheid.

Relevante hulpvragen

- Wat zijn de kenmerken van de verschillende aanbestedingsvormen?
- Welke aanbestedingsvormen passen bij de bestuurlijke en praktische uitgangspunten en wensen?
- Welke aanbestedingsvormen creëren de gewenste ruimte voor inschrijvers?

Toelichting op de aanbestedingsvormen

	Competitiegericht	Participatiegericht	Co-creatiegericht
 Opdracht-formulering	Veel en technisch gespecificeerd, weinig ruimte voor inbreng en innovaties uit de markt.	Beperkt gespecificeerd, beperkte ruimte voor inbreng/innovaties uit de markt	Functioneel omschreven opdrachtkaders, veel ruimte voor inbreng en innovaties uit de markt. Uitvraag o.b.v. ambities.
 Beoordeling	Kwantitatieve beoordeling met name op prijs, met duidelijke en concrete afvinkbare criteria.	Kwantitatief en kwalitatief op basis van integrale kwaliteit. Beoordeling op beperkte ontwerp vrijheid.	Kwalitatief op basis van expert judgement. Veelal zachte parameters op onder andere partnerschap en ambities.
 Bewegingsruimte na gunning	Weinig bewegingsruimte na gunning en tijdens uitvoering.	Beperkte bewegingsruimte na gunning en tijdens uitvoering.	Veel bewegingsruimte na gunning en tijdens uitvoering.

Toelichting

Competitiegericht inkopen betreffen aanbestedingsvormen waarbij de opdracht vooraf zo concreet en gedetailleerd mogelijk wordt gespecificeerd. De beoordeling vindt hoofdzakelijk kwantitatief plaats op vooraf vastgestelde criteria, zoals prijs, CO₂-uitstoot of het aandeel hergebruik. Na gunning is de bewegingsruimte beperkt, omdat werkzaamheden en prestaties grotendeels zijn vastgelegd in het contract. Deze vorm is vooral geschikt voor opdrachten die vooraf goed te specificeren en te kwantificeren zijn.

Toelichting

Participatiegericht inkopen omvat aanbestedingsvormen waarin de opdrachtkaders vooraf deels zijn vastgelegd, maar waarin opdrachtgever en inschrijver gezamenlijk onderdelen verder uitwerken. De beoordeling is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve elementen. Tijdens de aanbesteding is er ruimte voor overleg en onderhandeling binnen vooraf gestelde kaders. De bewegingsruimte na gunning is groter dan bij competitiegericht inkopen, maar beperkter dan bij co-creatiegerichte vormen. Deze aanbestedingsvorm vraagt om zorgvuldige procesinrichting en duidelijke afspraken om verwarring te voorkomen.

Toelichting

Co-creatiegericht inkopen betreffen aanbestedingsvormen waarbij de opdracht functioneel wordt omschreven en de inhoud van de oplossing na gunning gezamenlijk wordt ontworpen. De beoordeling vindt voornamelijk kwalitatief plaats op basis van 'expert judgement' en de mate waarin inschrijvers bijdragen aan vooraf vastgestelde ambities. Deze vorm biedt de meeste ruimte voor innovatie, samenwerking en aanpassing gedurende de contractperiode. Co-creatiegericht inkopen vraagt om vertrouwen, partnerschap en een grotere organisatorische inspanning van beide partijen.

Toelichting op de afwegingskaders voor keuze in de aanbestedingsvorm



Mate van innovatiebehoefte

Wanneer sprake is van een hoge behoefte aan vernieuwing, doorontwikkeling of het benutten van nieuwe oplossingen en samenwerkingen, passen participatiegerichte en vooral co-creatiegerichte aanbestedingsvormen beter. Bij een lage innovatiebehoefte en een goed te specificeren opdracht is een competitiegerichte aanbesteding passender.



Behoeftte aan verander- en ontwerpruimte na gunning

Co-creatiegerichte vormen bieden maximale ruimte om de opdracht gezamenlijk verder te ontwerpen en bij te sturen gedurende de contractperiode, terwijl competitiegerichte vormen juist sterk vooraf vastgelegde kaders kennen. De gewenste flexibiliteit na gunning is daarmee een expliciet afwegingskader.



Manier van beoordelen

Is kwalitatieve beoordeling wenselijk en haalbaar? Bij innovatiegericht aanbesteden hoort doorgaans kwalitatieve gunning op basis van plannen van aanpak en expert judgement. Kwantitatieve beoordeling biedt meer zekerheid en eenvoud, maar beperkt de ruimte voor onderscheidend vermogen. De voorkeur voor kwalitatief of kwantitatief gunnen beïnvloedt direct de keuze voor de aanbestedingsvorm.



Bereidheid en capaciteit voor partnerschap

De vraag "zijn opdrachtgever en opdrachtnemer klaar voor een intensief partnerschap?" is een doorslaggevend afwegingskader. Co-creatiegerichte aanbestedingen vragen intensieve samenwerking, vertrouwen en actieve betrokkenheid tijdens de uitvoering. Dit vereist voldoende capaciteit, tijd en ervaring aan opdrachtgeverszijde.



Organisatorische ervaring en beheersbaarheid

Participatie- en co-creatiegerichte procedures zijn complexer, duren vaak langer en vragen meer inspanning in voorbereiding en contractmanagement. Beperkte ervaring of organisatorische capaciteit kan een reden zijn om terughoudend te zijn met deze aanbestedingsvormen.



Juridische proportionaliteit en risico's

Een aanvullend afwegingskader is of de gekozen aanbestedingsvorm proportioneel is ten opzichte van de aard en scope van de opdracht en juridisch goed te verantwoorden. Bij goed afgebakende en kwantificeerbare opdrachten is een innovatiegerichte vorm mogelijk minder passend of juridisch kwetsbaarder.

Verder advies?

Neem contact op met
Groene Hart Circulair:
info@groenehartcirculair.nl
Of scan de QR-code

