

Bijlagen

(Europese) Aanbestedingen

In drie stappen naar een kansrijke inschrijving!

Marissa Willemse, Tilburg, juni 2009

Bijlagen:

1.	Europese drempelbedragen	pagina 2
2.	Onderzoeksplan	pagina 3
3.	Lijst van aanbestedende diensten	pagina 21
4.	Lijst van publiekrechtelijke instellingen	pagina 25
5.	Uitwerking interviews	pagina 29

Bijlage 1: Europese drempelbedragen



Drempelwaarden Europees aanbestedingsrecht

Geldig van 1 januari 2008 t/m 31 december 2009 en ontleend aan Verordening (EG) nr. 1422/2007

Richtlijn 2004/18 (overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten) en BAO (Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten)

Type opdracht		Bedrag (excl. BTW)
Werken	Opdrachten door aanbestedende diensten	€ 5.150.000
	Concessies voor openbare werken	
	Opdrachten door gesubsidieerde particuliere aanbesteders	
	Opdrachten door concessiehouders	
Leveringen	Opdrachten door organen van een centrale overheid	€ 133.000
	Opdrachten door andere aanbestedende diensten	€ 206.000
Diensten	Opdrachten door organen van een centrale overheid	€ 133.000
	Opdrachten door andere aanbestedende diensten	€ 206.000
	Opdrachten door gesubsidieerde particuliere aanbesteders	

Richtlijn 2004/17 (nutssectoren) en BASS (Besluit aanbestedingen speciale sectoren)

Type opdracht	Bedrag (excl. BTW)
Werken	€ 5.150.000
Leveringen	€ 412.000
Diensten en prijsvragen	€ 412.000

Let op:

Beneden deze drempelwaarden dient u te denken aan de algemene beginselen van aanbestedingsrecht: gelijkheid, transparantie, proportionaliteit en wederzijdse erkenning.

Contact:

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met Marieke Slop van Appeldoorn Tendermanagement op het telefoonnummer: 013-544 43 12 of per e-mail: marieke@appeldoorn.nl

Dit overzicht is slechts bedoeld als algemene informatie en dient niet als uitgangspunt te worden gehanteerd voor de (juridische) beoordeling van een concreet geval. Appeldoorn Tendermanagement aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade door het gebruik van dit overzicht of onjuistheid of onvolledigheid van de in dit overzicht opgenomen informatie. Het is de gebruiker slechts toegestaan het overzicht te vermenigvuldigen, te distribueren, te verspreiden of ter beschikking te stellen aan derden, na schriftelijke toestemming van Appeldoorn Tendermanagement. De drempelbedragen zijn geactualiseerd tot en met 1 januari 2010 en houden geen rekening met wijzigingen nadien.

Bijlage 2:

Onderzoeksplan

(Europees) Aanbesteden

Auteur: Marissa Willemse
Opdrachtgever: Appeldoorn Tendermanagement

Datum: 16 maart 2009 te Tilburg

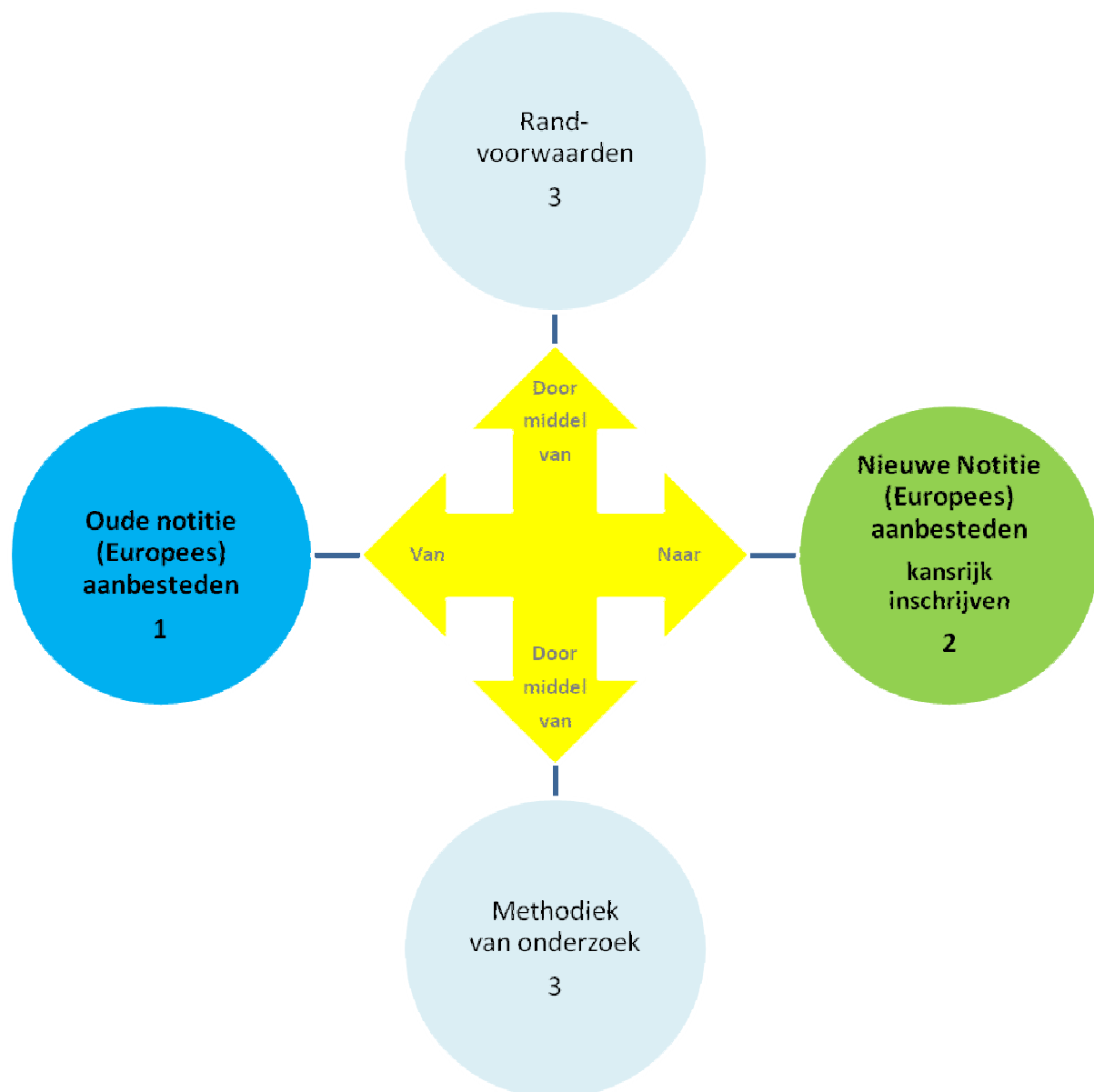
Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg

Appeldoorn Tendermanagement

Bezoekadres:
Nieuwe Bosscheweg 92
NL - 5017 JN Tilburg

Postadres:
Postbus 81
NL - 5000 AB Tilburg

T +31 13 544 43 12
F +31 13 545 53 46
E info@appeldoorn.nl



Figuur 1 Onderzoeksplan

Inhoud

INLEIDING	7
1. AANLEIDING	8
PROBLEEMSTELLING	8
2. RESULTAAT	9
VRAAGSTELLING	9
DOELSTELLING	9
3. METHODIEK	10
DEELVRAGEN	10
HOOFDVRAAG / VRAAGSTELLING:	10
SUBVRAGEN:	10
HOOFDSTUKINDELING	11
JURIDISCH KADER	12
RANDVOORWAARDEN	14
ONDERZOEKSEENHEDEN	14
DOELGROEP	14
BETROKKENEN	14
ONDERZOEKSGRENZEN	15
HET ONDERZOEK	15
UITVOERBAARHEID VAN HET ONDERZOEK	16
NA HET ONDERZOEK	16
PLANNING	17
WEEK 1	17
WEEK 2	17
WEEK 3	17
WEEK 4 T/M 7	17
WEEK 6 EN 7	18
WEEK 8 T/M 14	18
WEEK 13 EN 14	18
LEESWIJZER	19
LITERATUURLIJST:	20
LITERATUUR	20
INTERNETBRONNEN	20
RAPPORTEN	20
JURISPRUDENTIE	21
WETGEVING	21

Inleiding

Dit onderzoeksplan is bedoeld als basis voor het definitieve onderzoek. Het betreft een onderzoek wat wordt verricht door mij, Marissa Willemse, studente aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg, in opdracht van Appeldoorn Tendermanagement. Het resultaat van dit onderzoek is mijn afstudeerscriptie voor de opleiding HBO-Rechten.

Appeldoorn Tendermanagement is een adviesbureau gespecialiseerd in (Europese) aanbestedingen. Zij adviseert, organiseert en traint private organisaties binnen uiteenlopende branches op het gebied van (Europese) aanbestedingen.

Dit onderzoeksplan geeft het kader aan voor het onderzoek. Wat valt wel binnen de grenzen van het onderzoek en welke aspecten worden buiten beschouwing gelaten.

In het onderzoeksplan komen geen inhoudelijke aspecten aan bod. Deze komen aan de orde bij het uiteindelijke onderzoek.

Het onderzoeksplan is geschreven onder voorbehoud van wijzigingen voortvloeiende uit het verloop van het onderzoek.

Marissa Willemse
Maart 2009

1. Aanleiding

Het onderzoek¹ wordt geschreven als een opdracht van de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg in de vorm van een afstudeerscriptie. Het onderzoek is een deel van de afstudeerstage die plaats vindt bij Appeldoorn Tendermanagement.

Dit onderzoek is ontstaan vanuit de vraag van (cliënten van) Appeldoorn Tendermanagement naar een recente notitie met inhoudelijke informatie met betrekking tot de in de praktijk meest voorkomende situaties bij het inschrijven op (Europese) aanbestedingen voor leveringen of diensten.

In 2003 is Appeldoorn Tendermanagement opgericht. Destijds is er een notitie geschreven waarin de onderwerpen worden besproken welke aan bod komen bij het inschrijven op een (Europese) aanbesteding. Deze notitie is gepubliceerd in 2005 en aangepast in 2007 en dient als naslagwerk voor bedrijven welke te maken hebben met aanbestedingen. De aanbestedingswet- en regelgeving is in beweging. De nieuwe notitie is gericht op de dagelijkse praktijk en in tegenstelling tot de notitie van 2007 wordt de nieuwe notitie geschreven aan de hand van het tender-verkoopmodel[©]. Via de drie fases die dit model hanteert; de voorfase, de inschrijvingsfase en de evaluatiefase, komt alle informatie aan de orde welke relevant is voor het inschrijven op aanbestedingen. De notitie vormt mede een kader voor de regels en richtlijnen omtrent een (Europese) aanbesteding. De notitie is toegespitst op de hedendaagse praktijk en de gehanteerde werkwijze van Appeldoorn Tendermanagement.

Probleemstelling

Het niet aanwezig zijn van een recente notitie over (Europees) Aanbesteden.

Wat?

Het probleem is dat er geen recente notitie voorhanden is welke inhoudelijke informatie bevat met betrekking informatie over (Europees) aanbesteden. De eerder geschreven notitie is zodanig verouderd dat deze niet meer bruikbaar is.

Wie?

De vraag naar dit onderzoek is voortgekomen bij (cliënten van) Appeldoorn Tendermanagement. De notitie kan dienen als informatiebron en naslagwerk.

Hoe?

Oplossing het schrijven van een recente notitie met informatie over aanbesteden in de praktijk. –waarmee wordt bedoeld de relevantie informatie voor cliënten van Appeldoorn Tendermanagement gespecificeerd op aanbestedingen van leveringen en diensten-

Waar?

De probleemstelling en de daarbij behorende vraagstelling zijn ontstaan bij Appeldoorn Tendermanagement, een adviesbureau in (Europese) aanbestedingen te Tilburg welke zal fungeren als stageadres waar het onderzoek verricht en de notitie geschreven zal worden.

Waarom?

Vanuit de behoefte voor een recente notitie bij Appeldoorn Tendermanagement en de mogelijkheid van een afstudeerstage.

Waarmee?

Door middel van deskresearch voor de formele kant van het aanbesteden en fieldresearch voor de praktische kant van aanbesteden zal invulling gegeven worden aan de recente notitie.

Een gedetailleerde omschrijving van de verschillende aspecten van deze probleemstelling zijn terug te vinden in de verschillende hoofdstukken en paragrafen van dit onderzoeksplan.

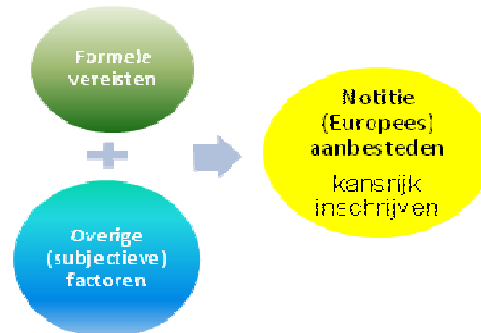
¹ Onderzoek nog te verrichten door Marissa Willemse, *(Europese) Aanbestedingen, In drie stappen naar een kansrijke inschrijving!*, Appeldoorn Tendermanagement: Tilburg 2009

2. Resultaat

De aanleiding van het onderzoek heeft geresulteerd in de volgende vraagstelling:

Vraagstelling

Hoe doorloopt een gegadigde op (juridisch) correcte wijze een inschrijvingsproces voor een (Europese) aanbesteding voor leveringen of diensten en welke overige (subjectieve) factoren bepalen of een inschrijving kansrijk is?



Figuur 2: Notitie (Europees) aanbesteden

Als gevolg van deze vraagstelling wordt er een notitie geschreven met betrekking tot (Europees) aanbesteden en hoe kansrijk in te schrijven. Hiervoor is de volgende doelstelling geformuleerd:

Doelstelling

Het schrijven van een notitie binnen Appeldoorn Tendermanagement waarin wordt beschreven hoe organisaties kansrijk in kunnen schrijven op een aanbesteding voor diensten of leveringen in het tijdsbestek van 9 februari 2009 tot 19 mei 2009.

Om een notitie te schrijven die volledig is en voldoet aan de vraagstelling is het van belang dat onderstaande 3 punten aan bod komen:

- Welke basiskennis is vereist om actief te kunnen zijn in het aanbestedingsproces?
- Aan welke vereisten moet een inschrijvende dienst voldoen om uitsluiting te voorkomen?
- Wat zijn overige (subjectieve) factoren die een rol spelen voor een kansrijke inschrijving?

De notitie wordt als volgt opgebouwd: allereerst een onderzoek naar de theoretische kant van het aanbestedingsrecht en hiermee alle formele vereisten rondom aanbesteden en daarna een onderzoek naar welke overige (subjectieve) factoren van belang zijn voor een kansrijke inschrijving. Op basis hiervan een beschrijving van 'tips en tricks' in het aanbestedingsproces.

Deze probleem-, vraag- en doelstelling resulteren er in dat er een onderzoek wordt gedaan die een notitie oplevert met de relevante en meeste recente informatie met betrekking tot het inschrijven op een (Europese) aanbesteding. Het leidt tot de conclusie/aanbeveling wat een kansrijke aanpak kan zijn in het proces van (Europese) Aanbestedingen.

3. Methodiek

Voor het verwezenlijken van de doelstelling wordt in dit hoofdstuk de methodiek van het onderzoek beschreven. Welke aanpak wordt gevolgd om te komen van de oude notitie naar de nieuwe notitie².

Deelvragen

Achtergrond bij de deelvragen en de hoofdstukindeling is dat het onderzoek bruikbaar moet zijn voor de opdrachtgever Appeldoorn Tendermanagement. Van de afstudeerscriptie wordt dan ook een publicatieversie geschreven in de vorm van een notitie. Deze notitie kan gezien worden als de aangepaste en vernieuwde versie van de notitie welke eerder geschreven is.

Hoofdvraag / Vraagstelling:

Hoe doorloopt een gegadigde op (juridisch) correcte wijze een inschrijvingsproces voor een (Europese) aanbesteding voor leveringen of diensten en welke overige (subjectieve) factoren bepalen of een inschrijving kansrijk is?

Subvragen:

- Welke basiskennis is vereist om actief te kunnen zijn in het aanbestedingsproces?
- Aan welke vereisten moet een inschrijvende dienst voldoen om uitsluiting te voorkomen?
- Wat zijn de overige (subjectieve) factoren die een rol spelen voor een kansrijke inschrijving?

Bovenstaande vraagstelling en subvragen zijn onder te verdelen in de volgende deelvragen:

- Wat is aanbesteden?
- Hoe gaat aanbesteden in de praktijk?
- Wat is de geschiedenis van het aanbesteden, en wat zijn de recente ontwikkelingen?
- Welke wet- en regelgeving is van toepassing binnen het aanbestedingsproces?
- Wie besteden aan?
- Welke belangen spelen een rol?
- Wanneer moet er initiatief worden genomen in het proces om in te schrijven op een aanbesteding? (eventueel hst. 5)
- Welke voorbereiding moeten er getroffen worden als er (in de nabije toekomst) inschrijving plaatsvindt? (eventueel hst. 5)
- Wanneer ben je verplicht om aan te besteden, wat zijn de drempelbedragen?
- Welke procedures zijn er om een aanbesteding te doen?
- Hoe verloopt het proces tot inschrijving op een aanbesteding?
- Wanneer en hoe kan er ingeschreven worden en welke termijnen zijn hiervoor van belang?
- Welke selectiecriteria en gunningscriteria worden gehanteerd?
- Welke maatregelen kunnen genomen worden om efficiënter en effectiever in te schrijven?
- Welke mogelijkheden zijn er als de aanbestedingsprocedure niet conform de wet- en regelgeving is verlopen en welke resultaten komen hier mogelijk uit voort? (eventueel Hst. 5)

² Zie figuur 1 op pagina 2

- Op welke manier wordt een inschrijving kansrijk? ('tips en tricks')
- Welke stappen moeten daarvoor ondernomen worden in de voorfase, de inschrijvingsfase en de evaluatiefase?
- Waardoor gaan er kansen verloren bij het inschrijven?

Hoofdstukindeling

Aan de hand van de deelvragen zijn de hoofdstukken in de notitie als volgt ingedeeld:

Voorwoord
Inhoudsopgave
Samenvatting
Leeswijzer

INLEIDING

Hoofdstuk 1 Inleiding

- Onderwerp, aanbesteden;
 - Korte weergave van (Europees) aanbesteden in de praktijk;
 - Historie van de regelgeving omtrent het aanbestedingsproces;
 - Wettelijk kader;
 - Recente ontwikkelingen;
- Vraagstelling;
- Doelgroep;
- Opbouw;
- Methode van onderzoek.

HET AANBESTEDINGSPROCES

Hoofdstuk 2 De voorfase

- Publicatie van de vooraankondiging;
- Voorbereidingen;
- Wie zijn er betrokken bij een aanbesteding en welke rol spelen zij?;
 - Wie besteden aan?;
 - Wie kunnen/mogen inschrijven op een aanbesteding?;
- Contact met de aanbestedende dienst.

Hoofdstuk 3 De inschrijvingsfase

- Publicatie van de aankondiging;
- Wanneer is het verplicht om aan te besteden, en welke procedures zijn hier voor?; (drempelbedragen en aanbestedingsprocedures voor diensten en leveringen)
- Wanneer en hoe inschrijven (termijnen);
- De selectiecriteria en de gunningscriteria.

Hoofdstuk 4 De Evaluatiefase

- Publicatie van het resultaat van de gunning;
- Verbeterpunten;
- Welke mogelijkheden zijn er voor de inschrijvende dienst als de aanbestedingsprocedure niet conform de regelgeving is verlopen? (rechtsbescherming)

KANSRIJK INSCHRIJVEN

Hoofdstuk 5 Tips en Tricks

- Wat zijn essentiële punten om een serieuze gooi te doen naar een aanbesteding?;
- Succesfactoren;
- Valkuilen.

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen

Literatuurlijst

Bijlagen

Juridisch kader

In het juridisch kader komen alleen de aspecten aan bod die van belang zijn in de omvang van het onderzoek. De historie en het juridisch kader omtrent het (Europees) aanbesteden van werken en aanbestedingen in de speciale sectoren worden buiten beschouwing gelaten. Een opsomming/beschrijving van alle wet en regelgeving met betrekking tot (Europees) aanbesteden is te omvangrijk in het kader van het onderzoeksplan.

De verplichting om aan te besteden komt vanuit de Europese Unie. De Europese Commissie heeft de aanbestedingsregelgeving opgesteld die vervolgens door de nationale overheden is vertaald in nationale regelgeving.

EG-verdrag, voluit het verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap. (Rome 25 maart 1957). De basisbeginselen van het EG-verdrag inzake de interne markt zijn bindend met betrekking tot het handelen van overheidsinstellingen van de nationale overheden. Het EG-verdrag heeft directe werking wat betekent dat de hierin opgenomen bepalingen kunnen worden ingeroepen tegen overheidsinstellingen van de lidstaten en tegen particuliere opdrachtgevers. Tevens heeft het EG-verdrag voorrang op verordeningen, richtlijnen en beschikkingen van de Gemeenschap en nationale wet- en regelgeving

Richtlijn 2004/18/EG van het Europees Parlement en de Raad van 31 maart 2004 betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten, PB 2004, L 134/114 (de "Algemene Richtlijn"). Van het Europees Parlement en de Raad van 31 maart 2004. Regelt de procedures voor werken, leveringen en diensten voor overheden die geen nutssector zijn. (algemene richtlijn)

Bovenstaand Europees juridisch kader is in Nederland geïmplementeerd middels:

Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (hierna: BAO)

In werking getreden op 1 december 2005. Implementatie van de Europese aanbestedingsrichtlijn 2004/18/EG voor werken, leveringen en diensten van overheidsopdrachten.

Voorloper van het BAO is het Besluit Overheidsaanbestedingen, besluit van 4 juni 1993, Stb 305; gewijzigd bij besluit van 27 augustus 1998, Stb. 542.

Aanbestedingswet. De verwachting was dat deze wet in 2009 in werking zou treden, maar inmiddels is deze wet op 8 juli 2008 door de Eerste Kamer behandeld en verworpen. Het kabinet wilde hiermee een modern wettelijk kader voor het aanbesteden maken. Reden voor deze wet was dat de aanbestedingspraktijk zich is gaan kenmerken door onduidelijke en ontoegankelijke regelgeving. Over de toekomst van een vergelijkbare wet kan momenteel alleen nog maar gespeculeerd worden.

Bijzondere wet- en regelgeving

Naast de uitdrukkelijke wetgeving over (Europees) aanbesteden kan het ook voorkomen dat het aanbestedingsrecht is opgenomen in bijzondere wet- en regelgeving. Een voorbeeld hiervan is de Wet personenvervoer 2000. In hoofdstuk III staat namelijk een uitgebreide regeling voor de aanbesteding van concessies voor openbaar vervoer.

Ter volledigheid van het juridisch kader in het onderzoeksplan wordt een verwijzing gedaan naar jurisprudentie³. Opgemerkt dient te worden dat deze arresten voortkomen uit de oriëntatie rondom het onderwerp aanbestedingsrecht:

³ Kennisportal Europees Aanbesteden: www.europeseaanbestedingen.eu link jurisprudentie, d.d. 9 februari 2009

Alcatel arrest:

Alcatel vs. Austria HVJ EG zaak C-81/89, 1999

Arrest van het Hof van Justitie waarin zij uitspraak heeft gedaan dat aan afgewezen marktpartijen een redelijke termijn moet worden gegeven om eventueel middels de rechter de gunningsbeslissing te laten vernietigen. Hieraan kan invulling worden gegeven door middel van een fase van voornemen tot gunning en een fase van het sluiten van de overeenkomst. Voordat er een overeenkomst kan worden gesloten moet er aan twee randvoorwaarden zijn voldaan: er moet een voornemen van gunning zijn verzonden, waarover de afgewezen inschrijvers gelijktijdig worden ingelicht en er moet een wachttermijn zijn genomen.

Unix-arrest

Europese commissie vs. Nederland, HVJ EG, 1995 zaak C-359/93

De kern van dit arrest is dat bij de technische specificatie die naar een product of systeem van een bepaald merk verwijst de woorden 'of daarmee overeenstemmend' moeten worden gebruikt.

Hiermee wordt voorkomen dat marktdeelnemers die gelijksoortige producten of systemen gebruiken worden uitgesloten van deelname. Het is onderdeel van het gelijkheidsbeginsel van aanbestedingsrecht.

Stadt Halle-arrest

HvJ EG 11 januari 2005, zaak C-26/03

In dit arrest wordt de Duitse gemeente Halle veroordeeld voor het niet toepassen van de Europese aanbestedingsregels bij het plaatsen van een opdracht bij het bedrijf RPL Lochau. Zowel voor het ontwerp van een depot voor inzameling en verwerking van gemeentelijk afval als voor de daadwerkelijke inzameling en verwerking hiervan had Gemeente Halle de opdracht onderhands gegund aan RPL Lochau.

De vraag was of hier sprake was van inbesteden aangezien de gemeente 75,1% van de aandelen van RPL Lochau in haar bezit heeft en de overige aandelen (24,9%) in handen zijn van een private partij.

Het Hof besliste dat wanneer een opdracht wordt verstrekt aan een gelieerde organisatie waarin kapitaal zit van een private onderneming, er nooit sprake kan zijn van inbesteden. De aanbestedende dienst kan in dit geval namelijk nooit toezicht uitoefenen zoals op haar eigen diensten.

Er is sprake van inbesteding wanneer een aanbestedende dienst een opdracht verstrekt binnen haar eigen gezagsstructuur. Dit wil zeggen dat ze toezicht uit kan oefenen op de gelieerde organisatie zoals ze op haar eigen diensten doet en deze gelieerde organisatie het merendeel van haar werkzaamheden verricht ten behoeve van de aanbestedende dienst.

Er kan gezegd worden dat het juridisch kader van Europees aanbesteden in ver gaande vorm is uitgemaakt in jurisprudentie

Naast bovenstaand juridisch kader dient vermeld te worden dat in het aanbestedingsrecht de Europese Commissie een wetgevende rol heeft en het Europees Hof van Justitie een belangrijke rechtsvormende rol heeft. De Europese Commissie bij het vaststellen en bijstellen van de aanbestedingsrichtlijnen. Daarnaast heeft zij een belangrijke, zij het minder direct, rechtsvormende rol door haar gedane interpretatieve mededelingen, ingebrekestellingen en het starten van procedures bij het Europees Hof van Justitie.

De voorzieningenrechter speelt een cruciale rol bij het nader invullen van het aanbestedingsrecht. Dit mede doordat er ruimte is gelaten door de Europese Commissie in de aanbestedingsrichtlijnen.

Randvoorwaarden

Onderzoekseenheden

In de vraagstelling komen een aantal begrippen aan de orde waar het feitelijke onderzoek om draait. De wetgeving geeft de regels en richtlijnen voor hoe de juiste procedure moet verlopen bij het inschrijven op een aanbesteding. De definitie van het begrip (Europees) aanbesteden⁴ wordt gehaald uit wetgeving en jurisprudentie, maar belangrijk blijft hoe het begrip in de dagelijkse praktijk wordt gebruikt.

De vraagstelling kiest een kant in het proces van aanbesteden namelijk de kant van de inschrijver op de aanbesteding, en niet de kant van de aanbestedende dienst. Voor het bepalen wat de meest effectieve en efficiënte manier is van inschrijven op een aanbesteding is het desalniettemin van belang om beide kanten van het proces te bekijken om zo een advies te kunnen geven wat een kansrijke inschrijving kan zijn.

Doelgroep

Het onderzoek wordt geschreven in opdracht van Appeldoorn Tendermanagement. Zoals eerder gezegd is de vraagstelling geformuleerd naar de kant van de inschrijvende organisatie. Hieruit volgt dat de notitie is gericht op bedrijven en organisaties welke nu of in de toekomst betrokken zijn bij het inschrijven op een aanbesteding. Onder andere cliënten van Appeldoorn Tendermanagement.

Daarnaast kan de notitie door Appeldoorn Tendermanagement uitgereikt worden en door bedoelde bedrijven als naslagwerk worden gebruikt. De notitie kan interessant zijn maar is in eerste instantie niet geschreven voor specialisten met een brede kennis en ruime ervaring op het gebied van Europees aanbesteden. Uiteraard is de notitie ook geschreven voor geïnteresseerden in het (Europees) Aanbestedingsrecht.

Betrokkenen

- Allereerst de opdrachtgever, Appeldoorn Tendermanagement en de directe begeleider bij het onderzoek Michiel Appeldoorn.
- Daarnaast de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg. Het onderzoek wordt geschreven tijdens de afstudeerstage van de opleiding HBO-Rechten en de geschreven notitie leidt tot de afstudeerscriptie. Directe begeleider vanuit de opdracht is de heer Peter van Harten. Tweede begeleider is mevrouw Tamara Wielders.
- En natuurlijk de auteur van de notitie Marissa Willemse, studente aan voornoemde opleiding en tijdens het schrijven van het onderzoek stagiaire bij Appeldoorn Tendermanagement.

Voor het schrijven van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kennis van betrokken relaties van Appeldoorn Tendermanagement. Deze ervaringen en kennis kunnen worden gebruikt in de notitie echter voor deze informatie strikte geheimhouding; de gegevens worden geheim behandeld en anoniem vermeld.

Tijdens het onderzoek kan daarnaast gebruik gemaakt worden van externe specialisten onder andere op het gebied van (Europees) Aanbesteden. Hiervan zijn specifieke gegevens nog niet bekend.

⁴ Zie ook leeswijzer. Er is geen eenduidige specifieke allesomvattende definitie van het begrip aanbesteden. Er kan slechts een beschrijving gegeven worden

Onderzoeksgrenzen

Om te zorgen dat het beoogde resultaat wordt behaald en er aan het einde van de periode (9 februari 2009 tot 19 mei 2009) een degelijk antwoord kan worden gegeven op de vraagstelling zijn er onderzoeksgrenzen.

- Er is voor gekozen om een verkorte handleiding te schrijven met als onderwerp de basis van het (Europees) aanbesteden en op welke manier een kansrijke inschrijving kan worden gedaan op een (Europese) aanbesteding. Onderzocht wordt datgene wat het meest relevant is voor de inschrijvende organisatie. De notitie is in eerste instantie bedoeld voor betrokkenen bij het inschrijven op aanbestedingen met nauwelijks kennis op dit gebied. Kort gezegd wordt onderzocht: de basis van het (Europees) aanbestedingsrecht en de dagelijkse praktijk, hierbij gebruikmakend van de belangrijkste wet- en regelgeving, jurisprudentie en kennis van betrokkenen.
- Zoals eerder vermeld betreft dit onderzoek alleen de aanbesteding van diensten en leveringen. Hiermee worden aanbestedingen van werken uitgesloten. Hier zal geen onderzoek naar verricht worden.
- Voorvloeiend uit de doelstelling, de doelgroep en de mogelijkheden van het onderzoek is het onderzoek specifiek gericht op het BAO. De nutssectoren worden tijdens het onderzoek buiten beschouwing. Aangezien het BAO de implementatie is van richtlijn 2004/18/ EG zal deze niet benoemd worden, maar is het onderzoek gericht op het BAO.

Bij aanvang van de onderzoeksperiode is er reeds een eerste beeld van het gebied (Europees) aanbestedingsrecht, en op basis hiervan is de vraagstelling met de daarbij behorende deelvragen geformuleerd. Echter, de onderzoeksgrenzen worden pas definitief zichtbaar tijdens het onderzoek.

Het onderzoek

Om de doelstelling te behalen en hiermee een antwoord te kunnen geven op de vraagstelling wordt er een praktisch relevant onderzoek verricht. De notitie is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de inschrijvingsprocedure. Bekeken wordt wat in de praktijk een succesvolle manier kan zijn voor het inschrijven op een aanbesteding. Hier komt uiteraard ook een bepaalde theoretische relevantie bij kijken aangezien het nodig is voor bedrijven en organisaties om basiskennis te hebben van het aanbestedingsrecht voordat zij dit in de praktijk kunnen brengen en in kunnen schrijven op een aanbesteding waarbij zij kansrijk zijn.

Methoden voor het onderzoek zijn:

DESKRESEARCH

(vooral van belang bij Hst. 1 t/m 4)

- Het bestuderen van relevante wet- en regelgeving;
- Relevante en recente jurisprudentie;
- Bestuderen van literatuur.⁵

FIELDRESEARCH

(vooral van belang bij Hst. 5)

- Kennis van betrokkenen;
(gesprekken, interviews, lezingen, trainingen)
- Dossieronderzoek;
 - Succesvolle inschrijvingen;

⁵ Zie de literatuurlijst op pagina 18

- Gefaalde inschrijvingen;
- Verwerken/aanpassen van de reeds bestaande notities⁶;
- Verwerken van actuele gebeurtenissen rondom het onderwerp.

Eventuele andere manieren voor het verkrijgen van informatie welke niet zijn vernoemd, kunnen wel toegepast worden tijdens het onderzoek.

Uitvoerbaarheid van het onderzoek

Ethisch

Het onderzoek wordt ethisch verantwoord gehouden hetgeen inhoudt dat bij het verkrijgen van informatie de betrokken persoon vrijwillig meewerkt, er een complete en duidelijke weergave wordt gegeven van het onderzoek, dat de gegevens indien gewenst anoniem worden verwerkt en dat het onderzoek geen nadelig effect mag hebben voor de betrokken persoon.

Tegenover de opdrachtgever is er de plicht om het onderzoek te verrichten op een eerlijke, objectieve en controleerbare manier, en dat er geen gegevens zullen worden verstrekt aan derden indien de opdrachtgever daar niet mee instemt.

Organisatorisch

Voor het onderzoek staan 14 weken exclusief voorbereiding en nabespreking. Deze 14 weken zijn gepland van 9 februari 2009 tot en met 15 mei 2009. Tijdens deze periode wordt het onderzoek uitgevoerd door de studente, 32 uur per week werkzaam bij de opdrachtgever Appeldoorn Tendermanagement. Per week is er 8 uur gereserveerd voor overige tijd te besteden aan het onderzoek. Op de stageplaats zijn alle faciliteiten om het onderzoek uit te voeren.

Mocht het wenselijk zijn dan kan via Appeldoorn Tendermanagement contact gelegd worden om benodigde gegevens binnen te halen. Daarnaast is het mogelijk om wekelijks overleg te hebben met de opdrachtgever omtrent de voortgang van het onderzoek en eventuele vragen. Vanuit de Juridische Hogeschool wordt het onderzoek ondersteund door een eerste afstudeerdocent, Peter van Harten, waaraan tevens inhoudelijke danwel procesgerichte vragen gesteld kunnen worden.

Na het onderzoek

Na het onderzoek is uitgebreid de basiskennis van het (Europees) Aanbestedingsrecht aan bod gekomen. Na afronding van het gehele onderzoek is het mogelijk om de notitie toe te passen op de zogenaamde schoolboeken casus. In de media is er al aandacht voor deze casus aangezien schoolboeken voor ouders gratis worden en hiermee scholen verplicht worden schoolboeken aan te besteden. Vanwege de moeilijkheden rondom dit proces is de uiterste datum voor het ingaan van deze verplichting twee maal verschoven.

Voor het begin van dit onderzoek zal allereerst overleg plaatsvinden met de opdrachtgever en de docent om te bekijken welke mogelijkheden er zijn en hiervoor een vraag en doelstelling te formuleren. Dit onderzoek kan als bijlage worden opgenomen in het onderzoek naar de basis van het Europees Aanbestedingsrecht.

⁶ Vernoemd in de literatuurlijst op pagina 19

Planning

Aan alle formaliteiten is reeds voldaan. Het aanmeldformulier met daarbij een beschrijving van het onderzoek is goedgekeurd door de examencommissie. Bij het begin van de stage kan gelijk begonnen worden met het de voorbereidingen en het onderzoek zelf.

Week 1

- Opstellen onderzoeksplan
- Probleem / vraag en doelstelling formuleren
- Planning maken

9 februari⁷
Start onderzoek

13 februari
Concept van het onderzoeksplan inleveren bij Peter van Harten⁸

Week 2

- Overleg met Peter van Harten en Michiel Appeldoorn over het onderzoeksplan.
- Aanpassen van het onderzoeksplan aan de hand van overleg

17 februari
Bespreken van het onderzoeksplan met Peter van Harten

Week 3

- Aanpassen van het onderzoeksplan aan de hand van overleg
- Start van het onderzoek, oriënteren

27 februari
Inleveren van het onderzoeksplan bij Peter van Harten

ONDERZOEKSPLAN AF

Week 4 t/m 7

- Start van het onderzoeksplan,
- Oriënteren, informatie verzamelen basis maken
- Schrijven van het theoretische gedeelte op basis van deskresearch.

12 maart
Definitieve beoordeling onderzoeksplan

⁷ Alle data gebruikt in de planning zijn in 2009

⁸ Indien nodig worden stukken zowel bij Peter van Harten als bij de opdrachtgever Michiel Appeldoorn ingeleverd.

Week 6 en 7

- Voorbereidingen fieldresearch treffen

HOOFDSTUK 1 TOT EN MET 4 AF

Week 8 t/m 14

- Onderzoek verrichten.
- Schrijven van de notitie, de praktische kant, Hoofdstukken 5 en 6 op basis van fieldresearch.
- Conclusies en aanbevelingen

6 april

Hoofdstuk inleveren ter beoordeling

14 april

Terugkoppeling ingeleverde hoofdstuk

HOOFDSTUK 5 EN 6 AF

Week 13 en 14

- Afronding van het onderzoek
- Afwerken
- Controleren

15 mei

Laatste stagedag

19 mei

Inleveren conclusies en aanbevelingen

22 mei

Commentaar op conclusies en aanbevelingen

29 mei

Insturen scriptie via Urkund

2 juni

Inleveren afstudeerscriptie

2 juni

Evaluatie

Leeswijzer

Aanbesteden

Het begrip aanbesteden houdt in Nederland alle procedures met betrekking tot aanbesteden in (Europees) aanbesteden, maar ook het aanbesteden van opdrachten onder het drempelbedrag door middel van: openbaar aanbesteden, meervoudig onderhands aanbesteden en enkelvoudig onderhands aanbesteden).

Europees aanbesteden houdt echter alleen in aanbestedingen van boven de drempelbedragen waarop Europese en Nederlandse wet- en regelgeving verplicht van toepassing is.

BAO

Besluit aanbestedingsregels voor overheidopdrachten

Hof van Justitie van de Europese Gemeenschap

Het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen (vaak "het Hof" genoemd) werd in 1952 bij het EGKS-Verdrag opgericht. Het Hof is in Luxemburg gevestigd en heeft als taak ervoor te zorgen dat de EU-wetgeving in alle EU-landen op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd en toegepast, zodat de wet voor iedereen gelijk is. Zo zorgt het Hof er bijvoorbeeld voor dat nationale rechters over dezelfde kwestie geen verschillende uitspraken doen.

Het Hof van Justitie ziet er ook op toe dat de lidstaten en instellingen van de EU hun wettelijke verplichtingen nakomen. Het Hof is bevoegd om uitspraak te doen in juridische geschillen tussen EU-lidstaten, EU-instellingen, bedrijven en particulieren⁹.

Hst.

Afkorting van hoofdstuk.

Opdrachtgever

Michiel Appeldoorn, Appeldoorn Tendermanagement.

PIANOo

Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers.

Richtlijn

De definitie van richtlijn is als volgt weergegeven in artikel 249 EG-Verdrag: "Een richtlijn is verbindend ten aanzien van het te bereiken resultaat voor elke lidstaat waarvoor zij bestemd is, doch aan de nationale instanties wordt de bevoegdheid gelaten vorm en middelen te kiezen." In het algemeen wordt aangenomen dat de procedurevoorschriften van aanbestedingsrichtlijnen directe werking hebben. Dit heeft het HJEG in tal van bepalingen van de aanbestedingsrichtlijnen uitgemaakt.

Stb.

Afkorting van Staatsblad.

Hierin worden alle wetten en Koninklijke Besluiten aangekondigd.

Student

Marissa Willemse, student in de laatste fase van de opleiding HBO-Rechten aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg.

⁹ http://europa.eu/institutions/inst/justice/index_nl.htm, voor de volledige bronvermelding zie literatuurlijst op pagina 19

Literatuurlijst:

Voorlopige versie van de literatuur gebruikt voor het maken van het onderzoeksplan en eventueel te gebruiken literatuur bij het onderzoek.

Literatuur

Baarda, De Goede, Teunissen 2005

D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, J. Teunissen, *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff 2005.

Dukes 2007

M. Dukes, *Europees aanbesteden. Nieuwe kansen, nieuwe prijzen*, (Bosselaar en Strengers Praktijkcahier, Nr. 2) Den Haag: Sdu Uitgevers 2007.

Goorden 2003

C.P.J. Goorden, *Algemeen Bestuursrecht Compact*, Den Haag: Elsevier juridisch 2003.

Grit 2005

R. Grit, *Projectmanagement. Projectmatig werken in de praktijk*, Groningen: Wolters-Noordhoff 2005.

Leidraad voor juridische auteurs 2004

Leidraad voor juridische auteurs. Voetnoten, bronvermeldingen, literatuurlijsten en afkortingen in Nederlandse publicaties, Deventer: Kluwer 2004.

Pijnacker Hordijk, Van der Bend, Van Nouhuys

E.H. Pijnacker Hordijk, G.W. van der Bend, J.F. van Nouhuys, *Aanbestedingsrecht. Handboek van het Europese en het Nederlandse aanbestedingsrecht*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2004.

Sinninghe Damsté 2007

W. A. Sinninghe Damsté namens de Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht, *Nieuw aanbestedingsrecht. Deskundigen over nationaal recht en de nieuwe wet*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2007.

Internetbronnen

Aanbestedingen Online

© 2004 <www.aanbestedingenonline.nl>

Appeldoorn Tendermanagement

Appeldoorn Tendermanagement: Tilburg 2008 <www.appeldoorntm.nl>

Eur-lex

Het Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, kortweg het Publicatiebureau, Europese Gemeenschappen®, 1995-2009 <www.eur-lex.eu>

Europa

Europese Gemeenschappen®, 1995-2009 <www.europa.eu>

Europeseaanbestedingen

G. Geertseman <www.europeseaanbestedingen.eu>

Gemeente.nu

M. Uding, I. Hartendorp, uitgave van Elsevier Overheid, onderdeel van Reed Business bv, Amsterdam: 2009 <www.gemeente.nu.nl>

Leidraadaanbesteden

Regieraad Bouw, Gouda 2009 <www.leidraadaanbesteden.nl>

Overheid

Antwoord@ :2009. <www.overheid.nl>

PIANOO

PIANOO Expertisecentrum Aanbesteden, Den Haag: 2008 <www.pianoo.nl>

Raad van Arbitrage

<www.raadvanarbitrage.nl>

Tendersselekt

Reed Business bv ©: Doetinchem 2007 <www.tendersselekt.nl>

Rapporten

Appeldoorn 2007

M. Appeldoorn, *Notitie Europees aanbesteden*, Rapport van Appeldoorn Tendermanagement, Tilburg: 2007.

Appeldoorn 2005

M. Appeldoorn, *Inschrijven op Europese aanbestedingen; de basis!, verkorte handleiding 'Europees aanbesteden'*, Rapport van Appeldoorn Tendermanagement, Tilburg: 2005.

Competentieboek E3 en E4, Afstuderen 2008 - 2009

Competentieboek E3 en E4, Afstuderen, Juridische Hogeschool Avans-Fontys, samenstellers: B. Kratsborn, J. Pop, R. Masselink; editie nummer 6, juni 2008 vs 8.

Jurisprudentie

Alcatel arrest

Alcatel vs. Austria HVJ EG zaak c-81/89, 1999

Stadt Halle-arrest

HVJ EG 11 januari 2005, zaak C-26/03

Unix arrest

Europese commissie vs Nederland, HVJ EG 1995 zaak C-359/93

Wetgeving

Belangrijkste wetgeving gebruikt voor het onderzoek. Digitaal terug te vinden op www.overheid.nl. link wet- en regelgeving

Bao

Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten

Bass

Besluit aanbestedingen speciale sectoren

EG-Verdrag

Raamwet EEG-voorschriften aanbestedingen

Richtlijn 2004/17/EG

Richtlijn nutssectoren

Richtlijn 2004/18/EG

Algemene richtlijn

Bijlage 3: Lijst van Aanbestedende diensten

Ministerie van Economische Zaken www.ez.nl/dsresource?objectid=146048&type=PDF

Lijst van aanbestedende diensten overheid

Ministerie van Algemene Zaken (Ministry of General Affairs)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Bureau van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Advisory Council on Government Policy)
- Rijksvoorlichtingsdienst: (The Netherlands Government Information Service)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministry of the Interior and Kingdom Relations)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Agentschap Informatievoorziening Overheidspersoneel (IVOP) (Agency for Government Personnel Information)
- Centrale Archiefselectiedienst (CAS) (Central Records Selection Service)
- Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) (General Intelligence and Security Service)
- Agentschap Basisadministratie, Persoonsgegevens en Reisdocumenten (Personnel Records and Travel Documents Agency)
- Organisatie Informatie- en communicatietechnologie OOV (ITO) (Information and Communication Technology Organisation)
- Korps Landelijke Politiediensten (National Police Services Agency)

Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministry of Foreign Affairs)

- Directoraat Generaal Regiobeleid en Consulaire Zaken (DGRC) (Directorate-General for Regional Policy and Consular Affairs)
- Directoraat Generaal Politieke Zaken (DGPZ) (Directorate-General for Political Affairs)
- Directoraat Generaal Internationale Samenwerking (DGIS) (Directorate-General for International Cooperation)
- Directoraat Generaal Europese Samenwerking (DGES) (Directorate-General for European Cooperation)
- Centrum tot Bevordering van de Import uit Ontwikkelingslanden (CBI) (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries)
- Centrale diensten ressorterend onder P/PlvS (support services falling under the Secretary-General and Deputy Secretary-General)

2

- Buitenlandse Posten (ieder afzonderlijk) (the various Foreign Missions)

Ministerie van Defensie (Ministry of Defence)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Staf Defensie Interservice Commando (DICO) (Staff Defence Interservice Command for Support Services)
- Defensie Telematica Organisatie (DTO) (Defence Telematics Organisation)
- Centrale directie van de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen (Defence Infrastructure Agency, Central Directorate)
- De afzonderlijke regionale directies van de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen (Defence Infrastructure Agency, Regional Directorates)
- Directie Materieel Koninklijke Marine (Directorate of Material Royal Netherlands Navy)
- Directie Materieel Koninklijke Landmacht (Directorate of Material Royal Netherlands Army)
- Directie Materieel Koninklijke Luchtmacht (Directorate of Material Royal Netherlands Air Force)
- Landelijk Bevoorradingsbedrijf Koninklijke Landmacht (LBBKL) (Royal Netherlands Army National Supply Agency)
- Defensie Pijpleiding Organisatie (DPO) (Defence Pipeline Organisation)
- Logistiek Centrum Koninklijke Luchtmacht (Logistic Centre Royal Netherlands Air Force)
- Koninklijke Marine, Marinebedrijf (Royal Netherlands Navy, Maintenance Establishment)

Ministerie van Economische Zaken (Ministry of Economic Affairs)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Centraal Planbureau (CPB) (Central Plan Bureau)
- Bureau voor de Industriële Eigendom (BIE) (Industrial Property Office)
- Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) (State Supervision of Mines)
- Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) (Netherlands Competition Authority)
- EVD, Internationaal ondernemen en samenwerken (Agency for international business and cooperation)
- Agentschap Telecom (Telecom Agency)

3

- SenterNovem

Ministerie van Financiën (Ministry of Finance)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Belastingdienst Automatiseringscentrum (Tax and Custom Computer and Software Centre)
- Belastingdienst (Tax and Customs Administration)
- De afzonderlijke Directies der Rijksbelastingen (the various Divisions of the Tax and Customs Administration throughout the Netherlands)
 - o Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (incl. Economische Controle dienst (ECD) (Fiscal Information and Investigation Service (the Economic Investigation Service included))
 - o Belastingdienst Opleidingen (Tax and Customs Training Centre)
- Dienst Domeinen (State Property Service)
 - Centrale directie van de dienst Domeinen
 - De afzonderlijke regionale directies van de dienst Domeinen voor onroerende zaken (IJsselmeerpolders, Noordoost, West en Zuid)
 - Domeinen Roerende Zaken directie Apeldoorn
 - De Rentmeester van het Staatsdomein bij het Loo

Ministerie van Justitie (Ministry of Justice)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Dienst Justitiële Inrichtingen (Correctional Institutions Agency)
- Raad voor de Kinderbescherming (Child Care and Protection Agency)
- Centraal Justitie Incasso Bureau (Central Fine Collection Agency)
- Openbaar Ministerie (Public Prosecution Service)
- Immigratie en Naturalisatiedienst (Immigration and Naturalisation Service)
- Nederlands Forensisch Instituut (Netherlands Forensic Institute)
- Raad voor de Rechtspraak (Judicial Management and Advisory Board)

4

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Ministry of Agriculture, Nature and Foodquality)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Agentschap Dienst Regelingen (National Service for the Implementation of Regulations (Agency)
- Agentschap Plantenziekte kundige Dienst (PD) (Plant Protection Service (Agency))
- Algemene Inspectiedienst (AID) (General Inspection Service)
- Directie Regionale Zaken (Regional Policy department)
- Dienst Landelijk Gebied (DLG) (Government Service for Sustainable Rural Development)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Ministry of Education, Culture and Science)

- Bestuursdepartement - OCW (Central policy and staff department);
- Agentschap Centrale Financiën Instellingen - Cfi (Central Funding of Institutions Agency);
- Nationaal Archief - NA (National Archives);
- Inspectie van het Onderwijs - Ivho (Inspectorate of Education);
- Inspectie Cultuurbezit - ICB (Inspectorate of Cultural heritage);
- Rijksarchiefinspectie - RAI (Public records inspectorate);
- Rijksinspectie voor de Archeologie - RIA (State inspectorate for Archaeology);
- Rijksinspectie voor de Monumentenzorg - RIM (State inspectorate for

conservation of Monuments);

- Onderwijsraad - OR (Education council);
- Raad voor Cultuur - RvC (Council for Culture);
- Instituut Collectie Nederland - ICN (Netherlands Institute for Cultural heritage);

5

- Rijksdienst voor het Oudheidkundig Bodemonderzoek - ROB (National service for Archaeological heritage).
- Rijksdienst voor de Monumentenzorg - RDMZ (Netherlands department for conservation of Monuments);
- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid - AWT (Advisory council for Science and Technology policy);

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministry of Social Affairs and Employment)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Inspectie Werk en Inkomen (Work and Income Inspectorate)
- Agentschap SZW (SZW Agency)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (Ministry of Transport, Public Works and Watermanagement)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Directoraat-Generaal Luchtvaart (Directorate-General for Civil Aviation)
- Directoraat-Generaal Goederenvervoer (Directorate-General for Freight Transport)
- NB. per 1 april worden DGL en DGD samengevoegd tot "Directoraat-Generaal Transport en Luchtvaart" (Directorate-General for Transport and Civil Aviation).
- Directoraat-Generaal Personenvervoer (Directorate-General for Passenger Transport)

- Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat (Directorate-General of Public Works and Watermanagement)

o Staf Directeur-Generaal Rijkswaterstaat (Staff Director-General of Public Works and Watermanagement) Corporate Dienst

Rijkswaterstaat(Corporate Service of Public Works and Watermanagement)

o De afzonderlijke specialistische diensten van Rijkswaterstaat (The individual specialist services of Public Works and Water Management)

o De afzonderlijke regionale diensten van Rijkswaterstaat (The individual regional services of Public Works and Water Management)

- Directoraat-Generaal Water (Directorate-General for Water Affairs)

6

- Inspecteur-Generaal , Inspectie Verkeer en Waterstaat ((Inspector-General, Transport and Water Management Inspectorate Netherlands)

o Divisie Luchtvaart van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Civil Aviation Authority Netherlands of the Inspector-General , Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands))

o Divisie Vervoer van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Transport Inspectorate Netherlands of the Inspector-General, Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands)

o Divisie Scheepvaart van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Shipping Inspectorate Netherlands of the Inspector-General , Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands)

- Centrale Diensten (Central Services)
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) (Royal Netherlands Meteorological Institute)

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (Ministry for Housing, Spatial Planning and the Environment)

- Concern staf/Gemeenschappelijke dienst (Concern staff)
- Directoraat-Generaal Wonen (Directorate General for Housing)
- Directoraat-Generaal Ruimte (Directorate General for Spatial Policy)
- Directoraat General Milieubeheer (Directorate General for Environmental Protection)
- Rijksgebouwendienst (Government Buildings Agency)
- VROM inspectie (Inspectorate)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministry of Health, Welfare and Sports)

- Bestuursdepartement
- Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)
- Inspectie Jeugdzorg
- Rijksinstituut voor de Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (National Institute of Public Health and Environment)
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (Social and Cultural Planning Office)
- Agentschap t.b.v. het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (ACBG) (Medicines Evaluation Board Agency)
- Agentschap Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg (CIBG)

7

- Agentschap Nederlands Vaccin Instituut (NVI)

Tweede Kamer der Staten-Generaal (Second Chamber of the States General)

Eerste Kamer der Staten-Generaal (First Chamber of the States General)

Raad van State (Council of State)

Algemene Rekenkamer (Netherlands Court of Audit)

Nationale Ombudsman (National Ombudsman)

Kanselarij der Nederlandse Orden (Chancellery of the Netherlands Order)

Kabinet der Koningin (Queen's Cabinet)

Bijlage 4: Lijst van publiekrechtelijke instellingen

Ministerie van Economische Zaken <www.ez.nl/dsresource?objectid=146047&type=PDF>

Lijst van publiekrechtelijke instellingen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministry of the Interior and Kingdom Relations)

- Nederlands Instituut voor Brandweer en rampenbestrijding (NIBRA) (Netherlands Institute for Firemen and Combatting calamities)
- Nederlands Bureau Brandweer Examens (NBBE) (Netherlands Bureau for Exams of Firemen)
- Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie (LSOP) (National Institute for Selection and Education of Policemen)
- 25 afzonderlijke politieregio's (25 individual police regions)
- Stichting ICTU (ICTU Foundation)

Ministerie van Economische Zaken (Ministry of Economic Affairs)

- Stichting Syntens (Syntens)
- Van Swinden Laboratorium B.V. (NMI van Swinden Laboratory)
- Nederlands Meetinstituut B.V. (NMI Institute for Metrology and Technology)
- Nederlands Instituut voor Vliegtuigontwikkeling en Ruimtevaart (NIVR) (Netherlands Agency for Aerospace Programmes)
- Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC)
- Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN) (Cooperative Body of the provincial governments of the Northern Netherlands)
- Ontwikkelingsmaatschappij Oost B.V.
- LIOF (Limburg Investment Development Company LIOF)
- Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) (NOM Investment Development)
- Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) (Noord Brabant Development Agency)
- Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (Independent Post and Telecommunication Authority)
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (Netherlands Central Bureau for Statistics)
- Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN) (Energy research Centre of the Netherlands)
- Kenniscentrum MVO

2

Ministerie van Financiën

- De Nederlandse Bank N.V. (The Dutch Central Bank)
- Autoriteit Financiële Markten (the Netherlands Authority for the Financial Markets)
- Pensioen- & Verzekeringskamer (the Pensions and Insurance Supervisory Authority of the Netherlands)

Ministerie van Justitie

- Stichting Reclassering Nederland (SRN) (Dutch Rehabilitation Agency)
- Stichting VEDIVO (VEDIVO Agency, Association for Managers in the (Family) Guardianship)
- Voogdij- en gezinsvoogdij instellingen (Guardianship and Family Guardian ship Institutions)
- Stichting Halt Nederland (SHN) (Dutch Halt (the alternative) Agency)
- Particuliere Internaten (Private Boarding Institutiona)
- Particuliere Jeugdinrichtingen (Penal Institution for Juvenile Offenders)
- Particuliere TBS-klinieken
- Schadefonds Geweldsmisdrijven (Damages Fund for Violent Crimes)
- Centraal orgaan Opvang Asielzoekers (COA) Agency for the Reception of Asylum Seekers)
- Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen (LBIO) (National Collection of Support and Maintenance Agency)
- Landelijke organisaties slachtofferhulp (National Victim Compensation Organisation)
- College Bescherming Persoongegevens (Dutch Data Protection Authority)
- Stichting Studiecentrum Rechtspleging (SSR) Administration of Justice Study Centre Agency)
- Raden voor de Rechtsbijstand (Legal Assistance Councils)
- Stichting Rechtsbijstand Asiel (Asylum Seekers Legal Advice Centres)

- Stichtingen Rechtsbijstand (Legal Assistance Agencies)
- Landelijk Bureau Racisme bestrijding (LBR) (National Bureau against Racial Discrimination)
- Clara Wichman Instituut (Clara Wichman Institute)
- Tolkencentra (Interpret Centres)

3

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

- Bureau Beheer Landbouwgronden (Land Management Service)
- Faunafonds (Fauna Fund)
- Staatsbosbeheer (National Forest Service)
- Stichting Voorlichtingsbureau voor de Voeding (Netherlands Bureau for Food and Nutrition Education)
- Universiteit Wageningen (Wageningen University and Research Centre)
- Stichting DLO (Agricultural Research Department)
- (Hoofd) productschappen (Commodity Boards)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

A. Algemene omschrijvingen

- De bevoegde gezagsorganen van de openbare of uit de openbare kas bekostigde bijzondere:
 - basisscholen in de zin van de Wet op het primair onderwijs;
 - speciale scholen voor basisonderwijs in de zin van de Wet op het primair onderwijs;
 - scholen en instellingen voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs in de zin van de Wet op de expertisecentra;
 - scholen en inrichtingen voor voortgezet onderwijs in de zin van de Wet op het voortgezet onderwijs;
 - instellingen in de zin van de Wet educatie en beroepsonderwijs, zoals vakinstellingen en regionale opleidingscentra;
 - de bekostigde universiteiten en hogescholen, de Open Universiteit en de Academische ziekenhuizen als bedoeld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek;
 - schoolbegeleidingsdiensten als bedoeld in de Wet op het primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra;
 - landelijke pedagogische centra (zoals SLO, CITO, CINOP) in de zin van de Wet subsidiëring landelijke ondersteunende activiteiten;
 - publieke omroepverenigingen (zoals AVRO, BNN, EO, KRO, NCRV, TROS, VARA, VPRO) als bedoeld in de Mediawet, voor zover zij voor meer dan 50% door de Staat worden bekostigd;
 - overige organisaties en instellingen op het terrein van onderwijs, cultuur en wetenschappen (zoals musea) die rechtspersoonlijkheid hebben en voor meer dan 50% door OCW worden bekostigd.

4

B. Nominatieve opsomming

- Bedrijfsfonds voor de Pers (BvdP);
- Commissariaat voor de Media (CvdM) (Dutch Media Authority);
- Informatie Beheer Groep (IB-Groep);
- Koninklijke Bibliotheek (KB) (the National Library of the Netherlands)
- Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW) (Royal Netherlands Academy of Arts and Science)
- Vereniging voor Landelijke organen voor beroepsonderwijs (COLO);
- Mondriaanstichting (Mondriaan Foundation)
- Nederlandse Omroepstichting (NOS) (Netherlands Public Broadcasting)
- Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderwijs (TNO);
- Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) (Netherlands Organisation for Scientific Research)
- Stichting Fonds voor Amateurkunsten en Podiumkunsten (Fund for Amateur Art and the Performing Arts);
- Stichting Fonds voor beeldende kunsten, vormgeving en bouwkunst (Foundation for Visual Arts, Design and Architecture)
- Stichting fonds voor de letteren;

- Stichting fonds voor de scheppende toonkunst;
- Stichting Nederlands fonds voor de film (Film Fund of the Netherlands)
- Stichting Nederlands Literair Productie- en Vertalingsfonds (Foundation for the Production and Translation of Dutch literature)
- Stichting Participatiefonds voor het Onderwijs (PF);
- Stichting fonds voor Podiumprogrammering- en marketing;
- Stichting Stimuleringsfonds Nederlandse culturele omroepproducties (STIFO) (Dutch Cultural Broadcasting Fund)
- Stichting stimuleringsfonds voor de architectuur (Netherlands Architecture Fund)
- Stichting Vervangingsfonds en bedrijfsgezondheidszorg voor het onderwijs (VF);
- Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs (Nuffic) (Netherlands organisation for international Cooperation in higher Education and Research)
- Europees Platform voor het Nederlandse Onderwijs (European Platform for Dutch Education)
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (NIBG);
- Nederlandse Programmastichting (NPS) (Netherlands Programme Service)
- Stichting ICT op school (Foundation ICT at School)
- Stichting Anno;
- Stichting Educatieve Omroepcombinatie (EduCom);
- Stichting Kwaliteitscentrum Examinering (KCE) (Quality Center Examination)
- Stichting Kennisnet (Kennisnet Foundation)
- Stichting Muziek Centrum van de Omroep (Music-centre of the Netherlands Radio & Television)
- Stichting Nationaal GBIF Kennisknooppunt (NL-BIF);
- Stichting Centraal Bureau voor Genealogie;

5

- Stichting Ether Reclame (STER) (the Television and Radio Advertising Foundation)
- Stichting Nederlands Instituut Architectuur en Stedenbouw;
- Stichting Radio Nederland Wereldomroep (Radio Netherlands)
- Stichting Samenwerkingsorgaan Beroepskwaliteit Leraren (SBL) (The Association for the professional Quality of Teaching)
- Stichting tot Exploitatie van het Rijksbureau voor Kunsthistorische documentatie (RKD);
- Stichting Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt;
- Stichting Nationaal Restauratiefonds;
- Stichting Forum voor Samenwerking van het Nederlands Archiefwezen en Documentaire Informatie;
- Rijksacademie voor Beeldende Kunst en Vormgeving;
- Stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland;
- Stichting Nederlands Instituut voor Fotografie;
- Stichting Lezen (Foundation for the promotion of reading)
- Federatie Nederlandse Blindenbibliotheek (FNB) (FNB, accesible information for people with a print impairment)
- Nederlandse Blinden- en Braillebibliotheek (NLBB);
- Christelijke Bibliotheek voor Blinden en Slechtzienden (CBB) (Christian Library for the Blind and Visually Impaired)
- Bibliotheek Le Sage ten Broek (LSB) (Library Sage Ten Broek, talking books and braille books)

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

- Sociale Verzekeringsbank (Social Insurance Bank)
- Stichting Silicose Oud Mijnwerkers (Foundation for Former Miners suffering from Silicoses)
- Stichting Pensioen- & Verzekeringskamer (Pensions and Insurance supervisory Authority of the Netherlands)
- Sociaal Economische Raad (SER) (Social and Economic Council in the Netherlands)
- Raad voor Werk en Inkomen (RWI) (Council for Work and Income)
- Centrale organisatie voor werk en inkomen Central Organisation for Work and Income)
- Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (Implementing body for employee

insurance schemes)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (Ministry of Transport Public Works and Watermanagement)

- RDW Voertuig informatie en toelating (Vehicle information and administration service)
- Luchtverkeersbeveiligingsorganisatie (LVB) (Air Traffic Control Agency)

6

- Nederlandse Loodsencorporatie (NLC) (Dutch maritime pilots association)
- Regionale Loodsencorporatie (RLC) (Regional maritime pilots association)
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) (Royal Meteorological Institute)

7

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

- Kadaster (Cadastre and PublicRegisters Agency)
- Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (Central Housing Fund)
- Stichting Bureau Architectenregister (Architectsregister)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministry for Health, Welfare and Sports)

- Bureau's Jeugdzorg
- Centrale Stichting van Internaten voor Schippers- en kermisjeugd (CENSIS)
- Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)
- College Tarieven Gezondheidszorg (CTG) (Health Service Tariff Tribunal)
- College ter beoordeling van de Geneesmiddelen (CBG) (Medicines Evaluation Board Agency)
- College bouw ziekenhuisvoorzieningen (CBZ) (National Board for Hospital Facilities)
- College sanering ziekenhuisvoorzieningen (National Board for Redevelopment of Hospital Facilities)
- College van Toezicht op de Zorgverzekeringen (CTZ)
- College voor Zorgverzekeringen (CVZ) (Health Care Insurance Board)
- Commissie Algemene Oorlogsongevallenregeling Indonesië (CAOR)
- Commissies voor gebiedsaanwijzing
- Nationaal Comité 4 en 5 mei voor de nationale herdenking en viering bevrijding (National 4 and 5 May Committee)
- Nederlandse Transplantatie Stichting
- Organen als bedoeld in artikel 14, lid, onder c van de Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg
- Centraal College Medische Specialismen (CCMS)
- Medische Specialisten Registratie Commissie (MSRC)
- College voor Huisartsgeneeskunde en Verpleeghuisgeneeskunde (CHVG)
- Huisartsen en verpleeghuisartsen Registratie Commissie (HVRG)
- College voor Sociale Geneeskunde (CSG)

8

- Sociaal- Geneeskundigen Registratie Commissie (SGRC)
- Centraal College (v.d. erk. En reg. V.) Tandheelkundige Specialisten (CCTS)
- Specialisten Registratie Commissie (Tandheelkunde (SRC (T))
- Collge Specialismen Gezondheidszorgpsycholoog (CSG)
- Registratie Commissie Gezondheidspsycholoog (RSG)
- Centraal College Specialisten Farmacie (SRC)
- Pensioen- Uitkeringsraad (PUR) (Pension and Benefit Board)
- Stichting Fonds PGO
- Stichting Sanquin Bloedvoorziening
- Stichting Stimuleringsfonds Openbare Gezondheidszorg
- Stichting Uitvoering Omslagregeling Wet op de Toegang Ziektekostenverzekering
- Ziekenfondsen
- ZorgOnderzoek Nederland (ZON, ZonMW) (Health Research and Development Council)

Bijlage 5: Uitwerking interviews¹⁰

Interview 1, middelgroot bedrijf, 15 april 2009, versie Marissa Willemse

Algemene indruk van het gesprek is dat het allemaal goed loopt. Geïnterviewde heeft veel ervaring meegebracht en begeleidt alleen alle inschrijvingen op aanbestedingen. Het bedrijf is selectief met betrekking tot de aanbestedingen waarop wordt ingeschreven.

ATM (afkorting Appeldoorn Tendermanagement) heeft een signaleringsfunctie, maakt de opzet van de inschrijving en hij vult in.

Van belang bij inschrijving:

- Overall ja op zeggen en vervolgens beargumenteren;
- De invulling op de eisen en wensen van de aanbestedende dienst kort en bondig formuleren en daarbij pakkend uitleggen wat het bedrijf voor de opdrachtgever kan doen. Geen alternatieven aangeven, maar wel dat stapje meer en dat beetje extra beschrijven;
- Goede presentatie van het bedrijf naar buiten toe. Goede referenties, relaties, mond op mond reclame, juist formuleren van missie en visie van het bedrijf, goede website, het kwalitatief goed voldoen aan opdrachten;
- Tijd en moeite steken in het opbouwen van relaties, verkrijgen van reputatie en vertrouwen;
- Niet willens en wetens de regels omzeilen, opzettelijk mis interpreteren, maar wel maximaal de grenzen opzoeken;

Manier van inschrijven:

- in enkele gevallen actief in de voorfase door middel van de juiste goede, stabiele en langdurige relaties. Zorgt voor een vergroting van je kansen bij inschrijven, maar niet actief in de voorfase betekent niet kansloos.
 - Vb het leveren van een aanbestedingsspecialist welke later een aanbesteding uitschreef waarvoor het bedrijf heeft ingeschreven
 - in het opbouwen van relaties steken zij veel tijd en moeite. Daarnaast is de reputatie en het vertrouwen van belang.
 - Hij brengt veel kennis en ervaring mee voor het kunnen inschrijven op een aanbesteding. ATM vult hierbij aan.
 - zorgen voor een kwalitatief zeer sterk product en een scherp tarief, in sommige gevallen zelfs inkopen van een opdracht.
 - Zorgen voor goede referenties
 - een inschrijving is deels standaard, deels maatwerk.
 - Bij het schrijven van de stukken voor de aanbestedende dienst is hij zich bewust voor wie hij schrijft en wat zij willen horen.
 - Hij zorgt er overigens altijd voor dat hij een afspraak maakt om 2 dagen van te voren persoonlijk zijn spullen in te leveren. Deels te maken met relatiemanagement.
 - Iedere inschrijving wordt geëvalueerd. Langs gaan bij de opdrachtgever, bespreken hoe het verliep en wat er beter had gekund. Fungeert vervolgens ook bij een latere aanbesteding. Goed contact leggen en zorgen dat je op een positieve manier niet wordt vergeten.
- ✓ In hoeverre denk je dat het van belang is om goed contact te hebben met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding bekend wordt? En welke rol speelt de functie en positie mee van de contactpersoon? (uiteindelijk goed contact met de beoordelaar belangrijk voor kansrijke inschrijving?) *Ja, belangrijk om goed contact te hebben met de aanbestedende dienst (vergroot kansen) niet noodzakelijk voor een succesvolle inschrijving. Stabiele, goede en langdurige relatie is van belang.*
- Wat is je ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar jouw mening succesvol? *Geen alternatieven aanbieden, doen wat gevraagd wordt, maar daar wel creatief mee omgaan.*
- ✓ Bij de inschrijving, houd je er dan rekening mee voor wie je schrijft? Hoe pak je dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase. *Ja, indien mogelijk naar iemand toeschrijven. Inschrijving is deels standaard, deels maatwerk.*
- ✓ Wat is jouw mening over de mate waarin aspecten als product, kwaliteit, prijs een rol spelen voor een kansrijke inschrijving? *Bedrijf levert kwalitatief goed tegen een scherp tarief. De grootste en beste in Nederland. Dit ook zo verwoorden en 15 % overdrijven.*

¹⁰ Geanonimiseerde aantekeningen van de interviews

- ✓ Denk je dat de evaluatie invloed heeft op een eventuele volgende aanbesteding? Is het hebben van een evaluatiegesprek met de aanbestedende dienst in jouw ogen nuttig?
Altijd evalueren. Contact leggen met de aanbestedende dienst. En zorgen dat het de volgende keer beter is!

Uitgaande van de interviews bij twee MKB bedrijven, waarvan een succesvol is en een minder succesvol en daarnaast twee interviews bij dezelfde multinational zal worden getracht een compleet beeld te geven van de huidige manier van inschrijven op een Europese aanbesteding. Verschillende methoden zullen worden gehanteerd om een zo objectief mogelijk beeld te schetsen van de variabelen gedurende het inschrijvingsproces op een Europese aanbesteding. Zo zullen citaten worden geplaatst in een context om zo te voorkomen dat bepaalde uitspraken uit het verband worden gehaald. Alle cursieve tekst zijn uitspraken van de interviewer, waar de gewone tekst uitspraken zijn van de geïnterviewde en tot slot zal onderstreepte tekst uitleg zijn om de uitspraken in een context te plaatsen. Dit voorkomt dat er een subjectieve wending aan de uitspraken worden gegeven. Eventueel kunnen de digitaal opgenomen bestanden gedurende het interview worden nagetrokken. Vervolgens wordt er een techniek gebruikt genaamd 'Interrater reliability' Deze techniek kan in het volgende geval worden toegepast: *"It should be used whenever the measure is a rating or a judgment"* (Graziano & Raulin, 2007). Zoals zal blijken zijn de gevonden variabelen gebaseerd op een oordeel door de observator. Hierdoor zal deze techniek bruikbaar zijn voor het verhogen van de betrouwbaarheid. Voor interrater reliability zijn op zijn minst twee observatoren benodigd. Voor dit onderzoek zal de tweede observator de andere stagiaire betreffen, Marissa Willemse van de Juridische Hogeschool te Tilburg.

Interview MKB succesvol 15 April 2009

Voorfase:

- Min. 3:04: "Wij bekijken of een aanbesteding bij ons past. op basis van core competenties wordt bekeken of er wordt inschreven. Bij projectverantwoordelijkheid wordt er dan ook niet ingeschreven."
- Min. 4:40: "Selectief zijn in het aanbesteden" dit houdt in dat zij dus geen projectverantwoordelijkheid dekken en in dat geval zich ook niet inschrijven.
- Min. 24:30 : Wordt bekeken of een aanbesteding bij het bedrijf past, op basis van ervaring (kennis van de markt) is dit binnen een kwartier gedaan. Past het in de agenda?

Selectief zijn.

- Min. 37:04: Internet site zo inrichten, waarop een concurrentievoordeel kan worden behaald. Enkele procenten voordelen d.m.v. een goede internetsite. Min. 38:20: Verbetering in marketing. Moet uitnodigen, een positieve uitstraling hebben.

Marketing in de vorm van advertenties, PR.

- Min. 06:32 : "Database is essentieel, we noemen het wel onze schatkist" wordt genoemd om goed het werk uit te kunnen voeren, en gericht een oplossing te geven voor de klant.
- Min. 08:20 : "Kunnen zien wie waar is aangeboden tegen welk inkoop en verkooptarief", database om zo snel aan te kunnen bieden en de juiste persoon te kunnen plaatsen. Om maatwerk te kunnen leveren. Zo wordt een persoon geleverd die past.

Het zorgen voor een bedrijfsstructuur waarin de nodige kennis kan worden opgehaald.

- Min. 15:10: Goede relatie, reputatie en vertrouwen is van groot belang.
- Min. 16:10: Kost veel tijd en effort om een goede relatie op te bouwen.

Het leggen van relaties met mogelijke klanten.

Inschrijvingsfase:

- Min. 10:10 : Alles wordt door de accountmanager uitgevoerd. Door ervaring meer mooiere referenties, mooiere brieven enz.

Uitstraling van het document.

- Min. 12:30: Standaard stukken tekst, klant vraagt soms om aanpassingen. 70% parate informatie, 30% opnieuw creatief denken.

Standaardisatie zodat er meer tijd overblijft voor creatieve nieuwe oplossingen.

- Min. 13:43 : Extreem belangrijk dat er gekeken wordt wie het leest.
- Min. 17:30 : Wees creatief, probeer op te schrijven wat de klant wil horen.

- Min. 19:30: Mooie referenties, pakkend en elke component uiteentrekken. Opschrijven waar de klant blij van wordt. Inspelen op de klant, met wat extra's. Nazorg, service maakt het verschil.

Let op naar wie er wordt geschreven, en wat de klant wil horen.

- Min. 27:40 : Persoonlijke aflevering, 3 dagen van te voren. Voor het leggen van relaties. Ze vergeten je nooit meer.

Het leggen van relaties met de klant.

- Min. 36:14: Visie en strategie beter op papier zetten, benoemen. Wel erg belangrijk.

Duidelijke visie en strategie.

Evaluatiefase:

- Min. 25:40: Altijd naar de klant toe waarom ze zijn afgewezen. Kritische evaluatie, vanzelfsprekend. In sommige gevallen zijn er contacten om te horen wat er beter kon. Uur de tijd om er heen te gaan, om vragen te stellen.

Kritische evaluatie voor verbeterpunten.

- Min.29:40 : Ook relaties leggen vanuit de evaluatiefase

Het leggen van relaties met de klant.

Losse citaten:

- Min. 06:52: "100 man groot, 30 accountmanagers en binnendienst sales"
- Min.22:50 : Voorheen niet de expertise, na aanstelling wel.
- Min. 33:30: Prijs 70 a 80% van invloed tijdens aanbesteding. Product ook kwalitatief goed.

Prijs/kwaliteit naast de inschrijving ook van groot belang.

Prettig gesprek gehad. Overigens de mogelijkheid aangeboden gekregen om voor aanvullende informatie een aantal vragen voor te leggen aan collega. Geïnterviewde is zoals hij zegt meer business (staat), en collega meer corporate (gemeente).

Hij heeft de eindverantwoordelijkheid voor het inleveren van de inschrijvingen op aanbestedingen. Verder houdt hij zich vooral bezig met de selectiefase binnen het aanbestedingstraject. Daarnaast heeft hij met zijn kennis en ervaring de positie om op verzoek van bijvoorbeeld een accountmanager het contact aan hem over te laten.

Op de vraag wie bezig is met het inschrijven op aanbestedingen kregen we het antwoord: 'ik'. Echter tijdens het verloop van het gesprek kwam de geringe rol van de accountmanagers, wordt bij aanbestedingstrajecten overgedragen naar geïnterviewde, en de rol van het complete team betrokken bij aanbestedingen aan bod. Allereerst is er sprake van een team die als taak heeft het maken van de afweging om wel of niet in te schrijven op een aanbesteding. Hierbij spelen bedrijfsaspecten als wat wordt gevraagd, kan het bedrijf hieraan voldoen, en wat levert het op een cruciale rol.

Zoals eerder gezegd houdt hij zich vooral bezig met het complementen van de selectie vereisten. Daarnaast is er een team van bid-managers doc-managers aanwezig en overige personen aanwezig om te voldoen aan het maken van de inschrijving op basis van de gunningscriteria. De inschrijving wordt geschreven zo veel mogelijk naar de eisen en wensen van de aanbestedende dienst en indien mogelijk wordt hierbij ook rekening gehouden met de behandelaar bij de aanbestedende dienst. Echter is dit vaak een groot team.

Het bedrijf stelt vragen aan de hand van een bestek en haalt indien nodig ook elementen aan die volgens hen niet kloppen. Ze houden er rekening mee om geen vragen te stellen die een andere inschrijver wijzer maken als het voor het bedrijf niet noodzakelijk is om deze vraag te stellen.

Het bedrijf zal geen ongevraagde alternatieven voorleggen. Als hierom gevraagd wordt maken zij daar wel optimaal gebruik van, maar wat niet gevraagd wordt, wordt ook niet gegeven tenzij er geen verbod is opgenomen in het bestek en het bedrijf een mooi alternatief kan opleveren. Heeft in enkele gevallen geleid tot winst.

Gebruikt evaluatiegesprek, welke overigens altijd ongeacht winst of verlies wordt gehouden, om te achterhalen wat de aanbestedende dienst wil om zo bij een volgende aanbesteding op de hoogte te zijn van de exacte eisen en wensen, en 'de aanbestedingstactiek' om hier dan vervolgens beter op in te kunnen spelen.

Er wordt altijd een lost and order analyse gemaakt. Bij een volgende aanbesteding kan deze teruggevonden worden om zo geen fouten 2 keer te maken en het aanbestedingsproces te verbeteren.

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint? *Kwaliteit bovenop prijs.*
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen? *Aanbesteding niet geschikt, proberen te voorkomen dmv een goede analyse en afweging vooraf om wel of niet in te schrijven.*
- ✓ Heeft dit te maken met het product, prijs/kwaliteit of meer met het inschrijvingsproces?
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? In hoeverre speelt de functie en positie van de contactpersoon een rol voor de kansen van de inschrijving? *grote naam, veel contacten en invloeden. Zeker een vergroting van de kansen bij een goede relatie.*
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase? *Professioneel, uitgebreid geregeld*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie, website, reclame/naamsbekendheid. Bedrijf *heeft nou eenmaal goede naam. Slechte publiciteit heeft een negatieve uitwerking op het winnen van aanbestedingen. Voorkomen dus.*
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria? *Vragen die een ander inschrijver niet wijzer maken.*
- ✓ Bij de inschrijving, houdt u er dan rekening mee voor wie u schrijft? Hoe pakt u dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? (Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase.) *Ja altijd kennis*
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol? *Als verbod is dan niet anders als mogelijk is wel een leuk alternatief naast de eisen en wensen aanbieden.*
- ✓ Welke stappen onderneemt u na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding? *Altijd evalueren middels een lost and order analyse. Altijd gesprek aangaan met de aanbestedende dienst voor een stuk relatiemanagement en om te kijken of de volgende vraag wel passend is.*

Voorfase:

- Min 5:25 (Multinational Corporate 1): Bidmanager is overkoepelend, houdt het overzicht en zijn verantwoordelijk voor het uitbrengen van het bid. Document manager zorgt voor een goed Nederlands stuk conform de regels. Hierin wordt uitgelegd hoe de structuur binnen het bedrijf is opgesteld maar daarin een duidelijke taakverdeling.
- Min 10:50 (Multinational Corporate 2): *Komt het weleens voor dat het bedrijf totaal niet bekend is met een bepaalde dienst (aanbesteder)?* Het bedrijf is zo groot en heeft zoveel afdelingen dat het bedrijf snel kan doorhebben wat voor bedrijf het is. Zo worden er marketing analyses uitgevoerd waar concurrenten grondig worden geanalyseerd. Daarnaast is er via andere gegevensdragers genoeg informatie te krijgen over een aanbestedende dienst.
- Min 12:21 (Multinational Corporate 2): *In hoeverre werkt het in uw voordeel om kennis te hebben van aanbestedende diensten ten opzichte van bedrijven die geen kennis hebben?* Inschrijft zonder kennis van het bedrijf is erg onverstandig. Wat ga je ermee winnen als je een bedrijf niet kent? Financiële verplichten waarvan je niet zeker weet of ze worden nageleefd. Zo zijn er nog een hoop andere zaken die onduidelijk blijven.

Duidelijke taakverdeling waarin genoeg expertise aanwezig is

- Min 07:41 (Multinational Corporate 1): Actief zijn in de voorfase kun je een heel hoop sturen als je het goed doet. Door goed voorbereid te zijn kun je op een hoop zaken voor de bekendmaking van de aanbesteding inspelen.
- Min 08:02 (Multinational Corporate 1): Zat bureaus die stimuleren om in de voorfase bij aanbestedende diensten aan tafel te zitten. Waarin duidelijk wordt gemaakt dat het op de hoogte zijn van de aanbesteder belangrijk is.
- Min 09:58 (Multinational Corporate 1): Het bedrijf heeft een beleid waarbij accountmanagers al gesprekken met de klant hebben. Hierin wordt besproken wat de korte en middenlange termijnplannen zijn en identificeren zo wat ze mogelijk gaan aanbesteden. Puur informatief bij bestaande klanten.
- Min 11:32 (Multinational Corporate 1): Benaderen van partijen door aanbestedende diensten voor het verschaffen van informatie over het product. (Marktconsultatie)
- Min 05:57 (Multinational Corporate 2): Relatiemanagement, hieruit komt het voornemen om dan en dan een aanbesteding te gaan publiceren. Organisatie alvast opschalen en bekijken wat we nu al kunnen betekenen. Zaak is om zover voorbereid te zijn om de beste kwaliteit en prestatie neer te leggen. Door vroeg op de hoogte te zijn kan beter worden ingespeeld op de wensen van de klant.

Op de hoogte zijn van mogelijke toekomstige klanten en het leggen van relaties met deze klanten

- Min 10:25 (Multinational Corporate 1): Ook marketingafdeling waar marktanalyses worden uitgevoerd. (welke klantgroepen zijn interessant en aanbestedingsplichtige groepen). Daarnaast uitnodigen op symposia om ze geïnteresseerd te krijgen.
- Min 12:12 (Multinational Corporate 1): Presentatie heel belangrijk, eenmaal een kans om je te presenteren. Reputatie belangrijk, wanneer er negatieve publiciteit is haken klanten eerder af. Dit citaat geeft aan dat een goede reputatie voordelen biedt voor bedrijven.

- Min 14:20 (Multinational Corporate 1): heel veel criteria zijn gedeeltelijk subjectief, gebaseerd op gevoel. In het verleden met het bedrijf te maken gehad. Wordt meegenomen in een overweging. (Reputatie)

Marketing en het creëren van een goede reputatie

Inschrijvingsfase:

- Min 07:20 (Multinational Corporate 2): *welke dingen zijn belangrijk om een inschrijving kansrijk te maken?* paar zijn dingen belangrijk. Relatie die je hebt met de klant, de vraag naar een product of dienst die ze hebben in hoeverre past dit in het portfolio van het bedrijf, bestaand in portfolio, nog ontwikkelen of in de toekomst in het bedrijf. Wanneer je antwoord hebt op deze vragen denk ik dat je een goede beslissing kunt nemen wat belangrijk is voor het aanbestedingstraject.
- Min. 08:18 (Multinational Corporate 2): *Kijken waar je core competenties liggen:* je kunt wel overal op in willen schrijven maar 25% is interessant voor ons. Wanneer je je overal op in gaat schrijven ben je alleen bezig tijd energie mensen aan het weggooien. Het selectief zijn in de keuze voor een bepaalde aanbesteding is belangrijk.

Het selectief zijn met betrekking tot aanbestedingen.

- Min. 08:48 (Multinational Corporate 2): *Is er een bepaalde mate van standaard, en een bepaalde mate maatwerk? Dus schrijft u bewust naar iemand toe, want u weet toevallig wie het beoordeelt?* Je hebt in de management samenvatting en inleiding veel vrijheid, rest is in bepaalde formats. In die vrijheden moet je bepaalde elementen naar voren weten te halen die zo beter aansluiten op de wensen van de klant..

Het creëren van standaard documenten zodat er meer tijd overblijft voor maatwerk.

Evaluatiefase:

- Min 03:33 (Multinational Corporate 2): *Heraanbesteding wel gewonnen, de ander was bijvoorbeeld net even goedkoper. Op basis van evaluatie wordt er op een heraanbesteding ingeschreven waar een aanpassing wordt gemaakt in de prijs kwaliteit verhouding. Na een verloren inschrijving wordt op basis van evaluatie aanpassingen gemaakt die ervoor moeten zorgen dat de heraanbesteding wel gewonnen wordt.*
- Min 04:17 (Multinational Corporate 2): *Aanbestedingen worden sowieso geëvalueerd. Er is een systematiek genaamd LOWA (Lost and Won order analyse). Deze analyse houdt in dat er zelf met de klant waarin de vraag wordt gesteld waar het fout gaat. Of wordt er een gespecialiseerd team naar de klant gestuurd (zij zijn meer objectief). Bij het management komt dit verslag uiteindelijk terecht en zij kijken naar verbeterpunten.*
- Min 15:56 (Multinational Corporate 2): *Hoe vaak maakt u het mee dat het niet vlekkeloos loopt tijdens het traject en dat het uitloopt op een procedure?* Het bedrijf heeft een beleid waarin men een relatie wil behouden door geen procedures op te starten. Wel een officieel schrijven, waarin wordt aangegeven dat er is geconstateerd dat... Wel laten weten dat het gezien is zodat er rekening mee wordt gehouden.

Het constant verbeteren van het inschrijvingsproces d.m.v. evaluaties.

Losse citaten:

- Min 13:20 (Multinational Corporate 2): *Maar er zijn bijvoorbeeld kleinere bedrijven die wel actief willen zijn in aanbestedingen, die net niet genoeg middelen en geld hebben en dus zich zonder enige kennis inschrijven.* Gebeurt wel, vooral in MKB gebeurt dit wel vaker. Het segment waar wij in opereren, de corporate market, zijn de top 500 klanten van Nederland en ook de multinationals, dat zijn onze klanten en die ken je.

- Min 19:46 (Multinational Corporate 1): Ik denk dat de prijs/kwaliteit essentieel is, je kan wel een goede prijs neerleggen maar geen kwaliteit levert, dan zal de aanbestedende dienst je in eerste instantie de opdracht wel gunnen maar daarna er weer onderuit willen komen. Prijs is een belangrijke factor. De kwaliteit speelt op de langere termijn een rol. Het is dus essentieel voor een goede continuïteit om een goede prijs kwaliteit verhouding neer te leggen.
- Min 0:11 (Multinational Corporate 2): *Maakt u de laagste prijs ook vaak mee?* De laatste tijd steeds vaker, omdat heel veel aanbestedende diensten voor een dubbeltje op de eerste rij willen zitten. *Kijken dus nergens anders naar?* Het bedrijf schrijft dan vaak niet eens in, omdat het bedrijf eigenlijk nooit de laagste prijs heeft maar naar een zo hoog mogelijke kwaliteit streeft. Er wordt veel nadruk gelegd op de prijs terwijl het bedrijf juist naar kwaliteit streeft. Het bedrijf schrijft zich hier vaak niet op in, wat aangeeft dat zij selectief aanbestedingen eruit halen waar zij zich op inschrijven.
- Min 02:12 (Multinational Corporate 2): *Heeft het zin om vooral op laagste prijs in te schrijven?* Alleen zin als je nog geen marktaandeel hebt in een bepaald segment. Buitenlandse bedrijven die geen basis hebben in Nederland en zich in de markt willen penetreren door middel van een lage prijs. Daarna verdienen zij het terug met onderhoud en service.

Algemene indruk van het prettige gesprek vandaag is dat zij een grote verantwoordelijkheid heeft voor het goed afronden van de inschrijvingen, en zij hierbij vaak tegen krappe termijnen aanloopt. Dit heeft onder andere te maken met het niet geheel bewust zijn van het aanbestedingsrecht bij alle betrokken personen voor het inschrijven op aanbestedingen tezamen met het niet actief acties ondernemen in de voorfase. Hiervan is zij zich overigens wel van bewust. Er zijn plannen in de maak om contact te gaan leggen met verschillende ontwikkelingsbureaus om zo meer betrokken te raken in de voorfase.

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint?
Zorgvuldig en netjes aanleveren van documenten. Zorgen dat deze eruit springt. Daarnaast zorgen dat een aanbestedende dienst niet om het bedrijf heen kunnen voldoen aan alle selectiecriteria en eruit springen bij de gunningscriteria. Daarnaast moet er sprake zijn van de juiste klik met de aanbestedende dienst. Om dit te bewerkstelligen houden zij er bijvoorbeeld rekening welke architect zij inschakelen bij welke aanbestedende dienst, regio en karakter van de persoon.
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen?
Meeste afwijzingen in de 2^e ronde bij een niet-openbare procedure. Het heeft dan te maken met factoren als bedrijfsdeskundigheid en in vele gevallen voldeden de referenties niet aan de eisen.
- ✓ Heeft dit te maken met het product, prijs/kwaliteit of meer met het inschrijvingsproces?
Vooral prijs tegenover klein gedeelte product kwaliteit. Inschrijvingsproces sowieso zorg dragen aan voldoen juridische eisen.
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? In hoeverre speelt de functie en positie van de contactpersoon een rol voor de kansen van de inschrijving?
Goed contact kan leiden tot meer mogelijkheden, maar dit is niet in alle omstandigheden het geval. Noemt voorbeeld van 30 jaar huisleverancier en bij aanbesteding afgewezen.
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase?
*Zij is voornamelijk belast met de verantwoordelijkheid voor het goed doorlopen van de aanbestedingsprocedures. Zij legt de in haar ogen interessante opdrachten voor aan de architecten welke beslissen of zij wel of niet in gaan schrijven. Zij stelt vervolgens in samenwerking met de betrokken architect het selectiedocument op. Tijdens de 2^e ronde wordt er een team samengesteld voor het doorlopen van de inschrijvingsfase. Wat uit haar verhaal naar voren komt is dat zij vooral tijdens het begin van een aanbestedingstraject te maken heeft met te veel onkunde en bereidheid van de overige personen binnen de organisatie. Gevolg is dat zij vaak te maken hebben met zeer korte termijnen en het gehaast moeten afwerken van de procedure.
Het bedrijf heeft overigens wel een verbetering doorgemaakt door in plaatst van met betrokken personen te rouleren, haar als vast persoon hiervoor aan te stellen. Haar kennis en ervaring neemt zij dan bij iedere aanbesteding mee en wordt hierdoor telkens vergroot.*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie, website, reclame/naamsbekendheid
Presentatie in hun ogen vooral van belang bij het inleveren van hun documenten bij de aanbestedende dienst. Het meteen eruit laten springen van hun inschrijving bij de aanbestedende dienst is in hun ogen belangrijk.
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria?
Vragen in de richting van het bedrijf. Vb als zij ergens niet aan kunnen voldoen volstaat u dan met. Wordt naar haar mening niet voldoende van de mogelijkheid gebruik gemaakt om bijvoorbeeld te sturen bij de vragenronden en te spelen met concurrenten.

In haar ogen valt er winst te behalen door het stellen van vragen welke gericht zijn op het duidelijk krijgen van de opdracht en het in kaart brengen wat de aanbestedende dienst precies wilt en bedoelt.

- ✓ Past u de toegevoegde waarde aan per inschrijving, aanbestedende dienst? Waarom? Hoe denkt u dat dit meespeelt bij de gunning?
In haar ogen maakt het bedrijf te veel gebruik van standaardwerk en is er te weinig sprake van maatwerk. Zij is zich ervan bewust en denkt ook dat het zeker belangrijk is om een inschrijving specifiek toe te kunnen spitsen op de aanbestedende dienst, echter is hiervoor nog te weinig kennis over de aanbestedende dienst.
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol?
Zij geven vaak invulling precies aan hetgeen gevraagd is. Echter er is een aanbesteding aan hun neus voorbij gegaan omdat een andere aanbieder wel interessante alternatieven had aangeboden. Dit kan in haar ogen dus zeker nuttig zijn en ook bij het bedrijf houden ze hier rekening mee. Eventuele alternatieven proberen zij in de referenties terug te laten komen en te onderbouwen of in een extra toelichting op de inschrijving.
- ✓ Hoe kijkt u aan tegen het gebruiken van illustraties/plaatjes in een inschrijving om een en ander te illustreren en welke invloed denkt u dat deze hebben?
Veel invloed, zeker doen.
- ✓ Welke stappen onderneemt het bedrijf na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding?
Intern schema bijhouden van evaluaties en reden van afwijzing. Standaard altijd een brief naar de aanbestedende dienst met de vraag naar de reden van afwijzing en een vergelijking met de winnaar. De betrokken architect neemt telefonisch of persoonlijk contact op met de aanbestedende dienst. Het is niet naar voren gekomen dat het bedrijf op enige manier gebruik maakt van de evaluatiefase als een opstap naar een volgende aanbesteding.
- ✓ De economische crisis heeft best een grote impact. Enigszins ook binnen uw branche. In hoeverre denkt u dat dit u kansen brengt en hoe gaat u, of zou u hiermee omgaan?
- ✓ Heeft u in deze tijd bijvoorbeeld te maken met andere/soepelere eisen om de aanbestedingsmarkt te stimuleren of te omzeilen?
*Veel meer inschrijvers bij een aanbesteding. Vele weten hoe het spel gespeeld moet worden en zullen de correcte regels volgen. Des te meer is het van belang om er met een inschrijving uit te springen.
Daarnaast reageren zij zelf op de recessie door ook in te schrijven op opdrachten welke eerder voor hun niet aantrekkelijk waren.*

Denk dat dit een mooie weergave is van hetgeen Tim en ik te weten zijn gekomen tijdens ons gesprek op woensdag 22 april 2009.

Voorfase:

- Min 0:01 (Minder succesvol MKB bedrijf): Je bouwt een stukje ervaring in daar maak je geen kans, zo leuk om de puzzel op te lossen dat ik het ben gaan doen. Ik denk dat dit een goede zet is geweest om dit bij een iemand neer te leggen.

Oriëntatie markt/voorbereiden:

Min 1:24 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Hoe zit het intern geregeld, u bent als enige persoon betrokken?* Ik kijk iedere dag op aanbestedingskalender, ik krijg mail van aanbestedingen van de vorige dag. Paar keer per dag wordt bekeken wat er bij is gekomen. Er wordt gekeken naar de ligging, en dit wordt besproken met de bureaumanager. Er zijn 3 architectdirecteuren die los van elkaar besluiten of er wordt ingeschreven. De 3 architectdirecteuren en bureaumanager moeten in overtal zijn om de inschrijving door te laten gaan. Het blijft soms liggen en dit wordt dan pas laat besproken.

- Min 36:12 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Leidt dat tot concrete voorbereidingen?* Zij zeggen vooral hou de aanbestedingskalender in de gaten want er komt iets aan.

Zij reageren wanneer er iets aankomt, voor de rest wordt hier weinig mee gedaan.

Marketing:

- Min 9:20 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Is het belangrijk hoe je overkomt, eerder gehoord, goede naam en mooie website, goed reputatie enzovoorts?* Niet altijd, zo was er eentje waarvan we 2^e ronde hadden gehaald. Hier werden al schetsen gevraagd. We hebben ons toen strikt aan de regels gehouden. Diegene die won was hier losser mee omgegaan. Nu bleek dat de eisen helemaal niet zo vast stonden. Zo is het conservatief omgaan met regeltjes ook niet altijd succesvol en vis je soms ook achter het net. Het is wel een onderdeel van. Je weet soms niet waar je goed aan doet. Hierin wordt duidelijk dat er onduidelijkheid heerst over het bestek, waarbij niet genoeg vragen zijn gesteld omtrent de inschrijving.

Relaties:

- Min 12:13 (Minder succesvol MKB bedrijf): *weten wat de aanbesteder wil, kennen van je opdrachtgever. Stukje relaties, wat vindt u daarvan?* Wij zijn wel bezig met relaties, bijvoorbeeld wij zeggen: jullie vragen dit, dit en dit van ons wat willen jullie daar precies mee? Wat is het nut van de vragen die jullie stellen en zij stonden er nooit bij stil dat het erg moeilijk was en anderzijds wij niet dat hij met de gemeenteraad om tafel moet gaan met cijfers voor het verantwoorden van het project. Zo creëer je wat onderling begrip.
- Min 14:10 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Proberen relaties te leggen met grote projectontwikkelaars, om de tafel krijgen. Om duidelijkheid te krijgen. Begrip over en weer tonen, wat makkelijker maakt om in te schrijven.*
- Min 34:34 (Minder succesvol MKB bedrijf): *U bent de spil in de inschrijvingsprocedure, maar bent u zelf ook actief voor de publicatie?* XXXdirecteuren wel, ikzelf niet, zij hebben veel contacten bij aanbestedende diensten, proberen ook bij woningbouwverenigingen ertussen te komen. Als het gaat om contacten leggen, vooral de directeuren zelf. Toch gaat het niet altijd even makkelijk. Het bedrijf heeft enige moeite met het vroeg actief zijn in een aanbestedingsprocedure.
- Min 36:34 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Op het moment dat er sprake is de aanbestedende dienst komt en duidelijk is wie het is leidt dat toch verhoging van de kansen?* Nee, want bestaande relaties die we hebben, Zuidwester Middelharnis hebben we al jarenlang een

relatie mee. 30 jaar lang al de huisleverancier. 16 zorgwoningen aanbesteed en kregen wij niet.

- Min 42:14 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Specifieke kennis wordt die ook gebruikt bij marktconsultatie, dus voordat de opdracht komt?* Bij ons nog nooit voor gekomen. Wel een punt van aandacht, hoe weten we echt nog niet om in het voortraject aan bod te komen. Dat zou een heel groot pluspunt kunnen zijn.

Naast standaarddocumentatie, maatwerk:

- Min 31:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): Voorbeeld van het maken van een toelichting naast je inschrijving, dit is incidenteel, wij werken veel met standaard dingen, standaard is bij voorbaat fout. Je kunt niet meer volstaan met standaard dingen. Er komt steeds meer maatwerk bij kijken. Er wordt naast standaard werk steeds meer maatwerk geleverd. Volgens M. Appeldoorn is standaard sowieso fout. Er moet ook een stuk maatwerk worden geleverd.

Interactie, kennisdeling

- Min 32:40 (Minder succesvol MKB bedrijf): Keer met zijn allen om tafel zitten om te bespreken hoe we het aan gaan pakken. Vanwege deadlines en tijdsdruk is het heel moeilijk om de mensen om tafel te krijgen. 2^e ronde is dat wel zo, wordt een groep samengesteld. In de eerste ronde zoekt ik alles bij elkaar en het verkrijgen van referenties bij architecten. Pas in een later stadium wordt grondig overleg gepleegd.

Inschrijvingsfase:

Stellen van de juiste vragen:

- Min 3.19 (Minder succesvol MKB bedrijf): Twee brede scholen bijvoorbeeld. Morgen moeten uiterlijk de vragen gesteld worden. Vorige week woensdag ben ik er al achteraan gegaan. Gisteren weer moeten vragen over deze tender, denk aan de vragen. En vandaag moet dan opeens met man en macht die selectieleidraad door worden gelezen. Denk dat het een kans is die we laten liggen.

Behalen Deadlines:

- Min 3.46 (Minder succesvol MKB bedrijf): vaak tijdsdruk die ervoor zorgt dat er niet optimaal wordt ingeschreven.

Presentatie document:

- Min 05:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Even terug op opmerking mooie foto,s plaatjes, denkt u dat het invloed heeft?* Ik weet dat het invloed heeft. Zo heb ik

contact gehad met de aanbestedende dienst, die zegt wat Spring aanlevert springt eruit.

Referenties, Selectief zijn:

- Min 6.33 (Minder succesvol MKB bedrijf): Heel vaak komen we door de eerste ronde en kunnen we aan de standardeisen voldoen. Referentieprojecten zijn dan vaak een issue, maar zaak is om daar goed naar te kijken en de meest passende te selecteren. Kwaliteit van de eerste aanmelding is dan ook hoog, tenzij referentieprojecten eerste ronde niet heel goed zijn. Een voorbeeld, er wordt een Brede school gevraagd wij bieden een voortgezet onderwijsgebouw. Maar vaak in de 2^e ronde hebben wij problemen. Niet alleen offerte te maken. Wij weten inmiddels ook dat concurrenten laag aanbieden dus wij doen dat ook. Wel bekijken of het mogelijk is om daarna prijs omhoog te krikken.
- Min 16.30 (Minder succesvol MKB bedrijf): Afweging maken wanneer de leidraad is geschreven naar een bepaalde bedrijven om wel of niet in te schrijven.

Soms is er het idee dat een aanbesteding is opgesteld naar een bepaalde groep inschrijvers. Het is dan vaak moeilijker om aan de eisen te kunnen voldoen. Hier wordt dan een overweging gemaakt om wel of niet in te schrijven.

- Min 18:41 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Dus u kijkt duidelijk dit past bij ons en dit niet? Steeds meer. Want er gaat zo een hoop tijd en daarmee geld erin zitten. Scores van vorig jaar zijn veel op de eerste rond afgewezen omdat we niet helemaal konden voldoen aan de vragen. Naar aanleiding van vorig jaar selectiever geworden? Ja*

Creatief omgaan met de regels:

Min 11:04 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Probeert u soms vragen te stellen om er toch achter te komen wat ze precies willen en hoeverre je vrijheid hebt? Wij zullen daar binnenkort daar over praten. En daar laten wij wat liggen. Dit wordt te weinig benut.*

Evaluatiefase:

- Min 19:35 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Na inschrijvingsfase welke stappen onderneemt u met betrekking tot evaluatie? Er wordt een brief geschreven waarin wordt gevraagd om onze resultaten t.o.v. winnaar te zetten. Zo wordt duidelijk waarin wij tekort hebben geschoten. Dat verwerken in een schema, matrix met onder andere duurzaamheid, referentieprojecten en visies. Nu is in een oogopslag duidelijk waar het mis is gegaan. En waar we aandacht aan moeten aanbesteden.*
- Min 21:50 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Maakt u ook gebruik van de mogelijkheden voor gesprek? Soms wordt alleen schriftelijke informatie opgevraagd, soms is er contact geweest met de persoon en die wordt dan opgebeld. Dat wordt teruggekoppeld en in het schema gezet. En dat wordt ook meegenomen in een volgende inschrijving? Ja*

Losse citaten:

- Min 37:23 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Ze gaan vaak voor de laagste aanbieder, ook al weten dat je kwaliteit levert. Paar ton goedkoper toch naar de ander. Prijs belangrijk vooral in deze tijd.*
- Min 38:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Vaak prijs waarop wordt afgewezen. We proberen een realistisch beeld te geven. Nu wordt dat minder gedaan en getracht dit erbij te praten wanneer de opdracht is gegund.*
- Min 41:08 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Hoeveel mensen heeft Spring Architecten in dienst? 32 mensen*

Vanuit het gesprek met de heer XXX, werkzaam bij XXX, hebben wij de mogelijkheid aangeboden gekregen om met zijn collega een gesprek aan te gaan en haar nog wat vragen voor te leggen. Zij is opgeleid door de heer XXX en heeft inmiddels als functie het adviseren bij (Europese) aanbesteding op decentraal niveau. Hierbij is zij coördinator van het aanbestedingsproces en draagt zij zorg voor het goed doorlopen van de verschillende procedures.

(gevraagd naar resultaat van onderzoek en geïnteresseerd in specifieke training voor accountmanagers. Niet wat is aanbesteden, maar wat mag ik wel en wat mag ik niet. Tevens haar opfrissen.)

Hieruit is het volgende naar voren gekomen:

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint? *Kwaliteit bovenop prijs, in de voorfase dit ook kenbaar maken aan de aanbestedende dienst.*
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen? Wij zijn in verhouding duur. *Zij kunnen dit onderscheppen door middel van kale producten aan te bieden en alles in optie te zetten. Na het tekenen van het contract wordt het meerwerk.*
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? *Zij is van mening dat de relatie die je hebt bij een aanbestedende dienst ontzettend van belang is als je wilt inschrijven op een aanbesteding. Taak van accountmanagers is om informatie te geven over de producten en te sturen naar een passende aanbesteding, maar ook goodwill kweken bij bestaande klanten. Gewoon langs gaan zonder verkopen en een vertrouwensrelatie opbouwen met de klant. Een accountmanager moet weten waar een klant s'nachts van wakker ligt en wat hij wil en dit verwerken bij het schrijven van een inschrijvingsdocument.*
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase? *Zij is aanspreekpunt en spreekt de betrokkenen personen aan en zorgt dat zij in het bezit zijn van de benodigde basiskennis. Er zijn specifieke bidmanagers en bij complexe of grote aanbestedingen wordt er een team opgezet. Tijdens de procedure is er sprake van veel communiceren en evalueren. Elkaar scherp houden.*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie van, website, reclame/naamsbekendheid. *Het bedrijf heeft gewoon een reputatie. Daar houden ze zich wel mee bezig en zijn ze zich ook van bewust. Geen rechtszaken aanspannen etc.*
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria? *Specifiek krijgen wat de opdracht is en de achterliggende vraag/gedachte/wens. Eis is ja, wens is optimaal. Voor zover nog niet bekend althans. Geen concurrentiegericht vragen stellen, maar wel mond houden over enigszins niet correcte eisen, maar wel gunstig. Zij maken overigens wel gebruik van de vragenronde op een andere manier door te kijken naar de gestelde vragen om erachter te komen wie nog meer inschrijven en wat zij aanbieden zodat het bedrijf hier op in kan spelen.*
- ✓ Bij de inschrijving, houdt u er dan rekening mee voor wie u schrijft? Hoe pakt u dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? (Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase.) *Ja, weten wie in de beoordelingsgroep zitten en weten waar de aanbestedende dienst (subjectief) op let. Dit kom je te weten door een relatie op te bouwen en te onderhouden in de voorfase.*
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol?

Sowieso allereerst voldoen aan eisen van de klant. Bij verbod op alternatief niet doen. Niet kunnen voldoen aan eis dan toch ja, en in toelichting formuleren naar alternatief, indien het bedrijf een goed alternatief voorhanden heeft, vragen stellen, En als de kans zich voordoet zeker naast hetgeen geëist, gevraagd wordt een alternatief aanbieden.

- ✓ Welke stappen onderneemt het bedrijf na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding?
Altijd intern evalueren. Verschil per accountmanager of ze nog zin hebben om een evaluatiegesprek aan te gaan met de aanbestedende dienst. Wordt eigenlijk niet echt gebruik van gemaakt. Wel wordt intern gekeken naar hoe het proces is verlopen en wat er de volgende keer beter kan.

Zij raad bijvoorbeeld ook aan om alles op orde te hebben. Zij hebben een systeem waar alle ervaring in is gestopt. Alle vragen die ooit zijn opgekomen en geschreven stukken zijn daarin terug te komen. Hieruit kan bij iedere aanbesteding een combinatie van standaard tezamen met maatwerk van worden gemaakt en scheelt tijd. Dit helpt bij het behalen van de termijnen.

Veel overleg vindt overigens ook plaats met de afdeling Legal. Zij bekijken de eisen en toetsen of deze reëel zijn en of hier vragen naar gesteld moeten worden of betekend dat er niet ingeschreven moet worden.

Aanbesteding juridisch niet correct? Bewijs zoeken, praten en eventueel schikken dan pas juridische stappen ondernemen.

Overigens ondervinden zij de meeste problemen met het voldoen aan inkoopvoorwaarden als risicoaansprakelijkheid etc. En in het algemeen blijven referenties vaak een “probleem” het vinden van de juiste referenties binnen een grote organisatie blijkt niet zo makkelijk als lijkt.

Gouden tip:

- Basis informatie hebben zodat je bij publicatie direct aan de slag kunt.
Deze basisinformatie is een combinatie van kennis van de aanbestedende dienst en contact in de voorfase als wel standaard documenten en mogelijkheden, organisatiestructuur paraat hebben.
- Actief deelnemen in de voorfase
- Goed lezen, erachter komen wat de aanbestedende dienst echt wil en ...
- Kritisch vragen stellen
- Aanbestedingsdossier op orde hebben. Met alle informatie en ervaring met betrekking tot inschrijven op aanbestedingen.

Interview 2, groot bedrijf, 28 april 2009, versie Tim Slotboom

- Min 2:49 (Multinational Business 1): Het formeren van flexibele bidteams bestaande uit accountmanager, juristen en een bidmanager.
- Min 6:58 (Multinational Business 1): Het vroegtijdig informeren zodat zij goed binnenzitten bij de klant.
- Min 8:28 (Multinational Business 1): Prijs/kwaliteit: uitgekleeft aanbieden? Wil de klant een kaal en goedkoop product of juist niet?
- Min 10:00 (Multinational Business 1): Veel vragen stellen zodat duidelijk wordt wat de klant wilt.
- Min 12:49 (Multinational Business 1): Een vertrouwensrelatie moet worden opgebouwd. Veel contact leggen met de klant.
- Min 13:36 (Multinational Business 1): Bij het bedrijf zijn verschillende tenderdatabases aanwezig waaronder: aanbestedingsdossiers, standaard antwoorden op intranet.
- Min 18:47 (Multinational Business 1): Wanneer je een goede bid en accountmanager hebt weet je precies waar de zwaartepunten van de klant liggen en waar hij dus op let.
- Min 20:30 (Multinational Business 1): Agora wordt gebruikt zodat resources goed kunnen worden ingedeeld.
- Min 30:34 (Multinational Business 1): Feedback dient ervoor om elkaar scherp te houden
- Min 33:26 (Multinational Business 1): Wanneer er niet op een eis kan worden geantwoord, wordt er vragen gesteld en worden er alternatieven aangeboden. Wanneer er teveel noodzaak is om alternatieven aan te bieden wordt met de klant gesproken. Wil je dat we inschrijven met ja, maar... Soms wordt er dan ook niet ingeschreven.
- Min 46:00 (Multinational Business 1): Kwaliteit netwerk, service als harde eisen worden gesteld boven prijs.
- Min 46:50 (Multinational Business 1): Op prijs wordt vaak misgelopen.
- Min. 49:12 (Multinational Business 1): Wordt heel veel aan marketing gedaan voor de retailmarkt. Pinnen via de telefoon. Er wordt echt gekeken wat de markt wil.

Bijlagen

(Europese) Aanbestedingen

In drie stappen naar een kansrijke inschrijving!

Marissa Willemse, Tilburg, juni 2009

Bijlagen:

1.	Europese drempelbedragen	pagina 2
2.	Onderzoeksplan	pagina 3
3.	Lijst van aanbestedende diensten	pagina 21
4.	Lijst van publiekrechtelijke instellingen	pagina 25
5.	Uitwerking interviews	pagina 29

Bijlage 1: Europese drempelbedragen



Drempelwaarden Europees aanbestedingsrecht

Geldig van 1 januari 2008 t/m 31 december 2009 en ontleend aan Verordening (EG) nr. 1422/2007

Richtlijn 2004/18 (overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten) en BAO (Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten)

Type opdracht		Bedrag (excl. BTW)
Werken	Opdrachten door aanbestedende diensten	€ 5.150.000
	Concessies voor openbare werken	
	Opdrachten door gesubsidieerde particuliere aanbesteders	
	Opdrachten door concessiehouders	
Leveringen	Opdrachten door organen van een centrale overheid	€ 133.000
	Opdrachten door andere aanbestedende diensten	€ 206.000
Diensten	Opdrachten door organen van een centrale overheid	€ 133.000
	Opdrachten door andere aanbestedende diensten	€ 206.000
	Opdrachten door gesubsidieerde particuliere aanbesteders	

Richtlijn 2004/17 (nutssectoren) en BASS (Besluit aanbestedingen speciale sectoren)

Type opdracht	Bedrag (excl. BTW)
Werken	€ 5.150.000
Leveringen	€ 412.000
Diensten en prijsvragen	€ 412.000

Let op:

Beneden deze drempelwaarden dient u te denken aan de algemene beginselen van aanbestedingsrecht: gelijkheid, transparantie, proportionaliteit en wederzijdse erkenning.

Contact:

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met Marieke Slop van Appeldoorn Tendermanagement op het telefoonnummer: 013-544 43 12 of per e-mail: marieke@appeldoorn.nl

Dit overzicht is slechts bedoeld als algemene informatie en dient niet als uitgangspunt te worden gehanteerd voor de (juridische) beoordeling van een concreet geval. Appeldoorn Tendermanagement aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade door het gebruik van dit overzicht of onjuistheid of onvolledigheid van de in dit overzicht opgenomen informatie. Het is de gebruiker slechts toegestaan het overzicht te vermenigvuldigen, te distribueren, te verspreiden of ter beschikking te stellen aan derden, na schriftelijke toestemming van Appeldoorn Tendermanagement. De drempelbedragen zijn geactualiseerd tot en met 1 januari 2010 en houden geen rekening met wijzigingen nadien.

Bijlage 2:

Onderzoeksplan

(Europees) Aanbesteden

Auteur: Marissa Willemse
Opdrachtgever: Appeldoorn Tendermanagement

Datum: 16 maart 2009 te Tilburg

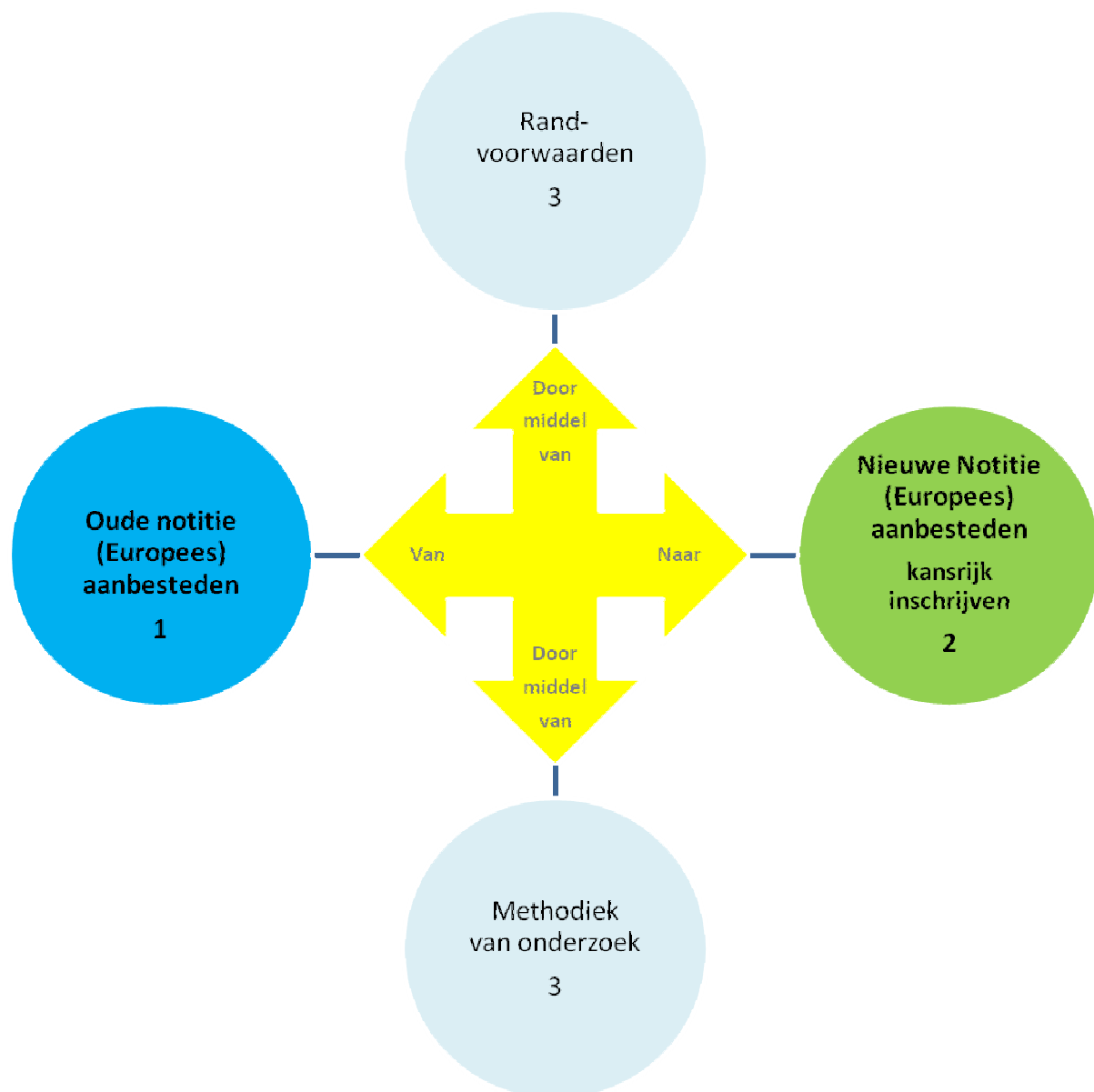
Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg

Appeldoorn Tendermanagement

Bezoekadres:
Nieuwe Bosscheweg 92
NL - 5017 JN Tilburg

Postadres:
Postbus 81
NL - 5000 AB Tilburg

T +31 13 544 43 12
F +31 13 545 53 46
E info@appeldoorn.nl



Figuur 1 Onderzoeksplan

Inhoud

INLEIDING	7
1. AANLEIDING	8
PROBLEEMSTELLING	8
2. RESULTAAT	9
VRAAGSTELLING	9
DOELSTELLING	9
3. METHODIEK	10
DEELVRAGEN	10
HOOFDVRAAG / VRAAGSTELLING:	10
SUBVRAGEN:	10
HOOFDSTUKINDELING	11
JURIDISCH KADER	12
RANDVOORWAARDEN	14
ONDERZOEKSEENHEDEN	14
DOELGROEP	14
BETROKKENEN	14
ONDERZOEKSGRENZEN	15
HET ONDERZOEK	15
UITVOERBAARHEID VAN HET ONDERZOEK	16
NA HET ONDERZOEK	16
PLANNING	17
WEEK 1	17
WEEK 2	17
WEEK 3	17
WEEK 4 T/M 7	17
WEEK 6 EN 7	18
WEEK 8 T/M 14	18
WEEK 13 EN 14	18
LEESWIJZER	19
LITERATUURLIJST:	20
LITERATUUR	20
INTERNETBRONNEN	20
RAPPORTEN	20
JURISPRUDENTIE	21
WETGEVING	21

Inleiding

Dit onderzoeksplan is bedoeld als basis voor het definitieve onderzoek. Het betreft een onderzoek wat wordt verricht door mij, Marissa Willemse, studente aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg, in opdracht van Appeldoorn Tendermanagement. Het resultaat van dit onderzoek is mijn afstudeerscriptie voor de opleiding HBO-Rechten.

Appeldoorn Tendermanagement is een adviesbureau gespecialiseerd in (Europese) aanbestedingen. Zij adviseert, organiseert en traint private organisaties binnen uiteenlopende branches op het gebied van (Europese) aanbestedingen.

Dit onderzoeksplan geeft het kader aan voor het onderzoek. Wat valt wel binnen de grenzen van het onderzoek en welke aspecten worden buiten beschouwing gelaten.

In het onderzoeksplan komen geen inhoudelijke aspecten aan bod. Deze komen aan de orde bij het uiteindelijke onderzoek.

Het onderzoeksplan is geschreven onder voorbehoud van wijzigingen voortvloeiende uit het verloop van het onderzoek.

Marissa Willemse
Maart 2009

1. Aanleiding

Het onderzoek¹ wordt geschreven als een opdracht van de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg in de vorm van een afstudeerscriptie. Het onderzoek is een deel van de afstudeerstage die plaats vindt bij Appeldoorn Tendermanagement.

Dit onderzoek is ontstaan vanuit de vraag van (cliënten van) Appeldoorn Tendermanagement naar een recente notitie met inhoudelijke informatie met betrekking tot de in de praktijk meest voorkomende situaties bij het inschrijven op (Europese) aanbestedingen voor leveringen of diensten.

In 2003 is Appeldoorn Tendermanagement opgericht. Destijds is er een notitie geschreven waarin de onderwerpen worden besproken welke aan bod komen bij het inschrijven op een (Europese) aanbesteding. Deze notitie is gepubliceerd in 2005 en aangepast in 2007 en dient als naslagwerk voor bedrijven welke te maken hebben met aanbestedingen. De aanbestedingswet- en regelgeving is in beweging. De nieuwe notitie is gericht op de dagelijkse praktijk en in tegenstelling tot de notitie van 2007 wordt de nieuwe notitie geschreven aan de hand van het tender-verkoopmodel[©]. Via de drie fases die dit model hanteert; de voorfase, de inschrijvingsfase en de evaluatiefase, komt alle informatie aan de orde welke relevant is voor het inschrijven op aanbestedingen. De notitie vormt mede een kader voor de regels en richtlijnen omtrent een (Europese) aanbesteding. De notitie is toegespitst op de hedendaagse praktijk en de gehanteerde werkwijze van Appeldoorn Tendermanagement.

Probleemstelling

Het niet aanwezig zijn van een recente notitie over (Europees) Aanbesteden.

Wat?

Het probleem is dat er geen recente notitie voorhanden is welke inhoudelijke informatie bevat met betrekking informatie over (Europees) aanbesteden. De eerder geschreven notitie is zodanig verouderd dat deze niet meer bruikbaar is.

Wie?

De vraag naar dit onderzoek is voortgekomen bij (cliënten van) Appeldoorn Tendermanagement. De notitie kan dienen als informatiebron en naslagwerk.

Hoe?

Oplossing het schrijven van een recente notitie met informatie over aanbesteden in de praktijk. –waarmee wordt bedoeld de relevantie informatie voor cliënten van Appeldoorn Tendermanagement gespecificeerd op aanbestedingen van leveringen en diensten-

Waar?

De probleemstelling en de daarbij behorende vraagstelling zijn ontstaan bij Appeldoorn Tendermanagement, een adviesbureau in (Europese) aanbestedingen te Tilburg welke zal fungeren als stageadres waar het onderzoek verricht en de notitie geschreven zal worden.

Waarom?

Vanuit de behoefte voor een recente notitie bij Appeldoorn Tendermanagement en de mogelijkheid van een afstudeerstage.

Waarmee?

Door middel van deskresearch voor de formele kant van het aanbesteden en fieldresearch voor de praktische kant van aanbesteden zal invulling gegeven worden aan de recente notitie.

Een gedetailleerde omschrijving van de verschillende aspecten van deze probleemstelling zijn terug te vinden in de verschillende hoofdstukken en paragrafen van dit onderzoeksplan.

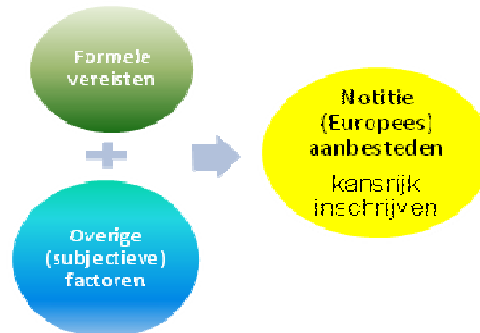
¹ Onderzoek nog te verrichten door Marissa Willemse, *(Europese) Aanbestedingen, In drie stappen naar een kansrijke inschrijving!*, Appeldoorn Tendermanagement: Tilburg 2009

2. Resultaat

De aanleiding van het onderzoek heeft geresulteerd in de volgende vraagstelling:

Vraagstelling

Hoe doorloopt een gegadigde op (juridisch) correcte wijze een inschrijvingsproces voor een (Europese) aanbesteding voor leveringen of diensten en welke overige (subjectieve) factoren bepalen of een inschrijving kansrijk is?



Figuur 2: Notitie (Europees) aanbesteden

Als gevolg van deze vraagstelling wordt er een notitie geschreven met betrekking tot (Europees) aanbesteden en hoe kansrijk in te schrijven. Hiervoor is de volgende doelstelling geformuleerd:

Doelstelling

Het schrijven van een notitie binnen Appeldoorn Tendermanagement waarin wordt beschreven hoe organisaties kansrijk in kunnen schrijven op een aanbesteding voor diensten of leveringen in het tijdsbestek van 9 februari 2009 tot 19 mei 2009.

Om een notitie te schrijven die volledig is en voldoet aan de vraagstelling is het van belang dat onderstaande 3 punten aan bod komen:

- Welke basiskennis is vereist om actief te kunnen zijn in het aanbestedingsproces?
- Aan welke vereisten moet een inschrijvende dienst voldoen om uitsluiting te voorkomen?
- Wat zijn overige (subjectieve) factoren die een rol spelen voor een kansrijke inschrijving?

De notitie wordt als volgt opgebouwd: allereerst een onderzoek naar de theoretische kant van het aanbestedingsrecht en hiermee alle formele vereisten rondom aanbesteden en daarna een onderzoek naar welke overige (subjectieve) factoren van belang zijn voor een kansrijke inschrijving. Op basis hiervan een beschrijving van 'tips en tricks' in het aanbestedingsproces.

Deze probleem-, vraag- en doelstelling resulteren er in dat er een onderzoek wordt gedaan die een notitie oplevert met de relevante en meeste recente informatie met betrekking tot het inschrijven op een (Europese) aanbesteding. Het leidt tot de conclusie/aanbeveling wat een kansrijke aanpak kan zijn in het proces van (Europese) Aanbestedingen.

3. Methodiek

Voor het verwezenlijken van de doelstelling wordt in dit hoofdstuk de methodiek van het onderzoek beschreven. Welke aanpak wordt gevolgd om te komen van de oude notitie naar de nieuwe notitie².

Deelvragen

Achtergrond bij de deelvragen en de hoofdstukindeling is dat het onderzoek bruikbaar moet zijn voor de opdrachtgever Appeldoorn Tendermanagement. Van de afstudeerscriptie wordt dan ook een publicatieversie geschreven in de vorm van een notitie. Deze notitie kan gezien worden als de aangepaste en vernieuwde versie van de notitie welke eerder geschreven is.

Hoofdvraag / Vraagstelling:

Hoe doorloopt een gegadigde op (juridisch) correcte wijze een inschrijvingsproces voor een (Europese) aanbesteding voor leveringen of diensten en welke overige (subjectieve) factoren bepalen of een inschrijving kansrijk is?

Subvragen:

- Welke basiskennis is vereist om actief te kunnen zijn in het aanbestedingsproces?
- Aan welke vereisten moet een inschrijvende dienst voldoen om uitsluiting te voorkomen?
- Wat zijn de overige (subjectieve) factoren die een rol spelen voor een kansrijke inschrijving?

Bovenstaande vraagstelling en subvragen zijn onder te verdelen in de volgende deelvragen:

- Wat is aanbesteden?
- Hoe gaat aanbesteden in de praktijk?
- Wat is de geschiedenis van het aanbesteden, en wat zijn de recente ontwikkelingen?
- Welke wet- en regelgeving is van toepassing binnen het aanbestedingsproces?

- Wie besteden aan?
- Welke belangen spelen een rol?
- Wanneer moet er initiatief worden genomen in het proces om in te schrijven op een aanbesteding? (eventueel hst. 5)
- Welke voorbereiding moeten er getroffen worden als er (in de nabije toekomst) inschrijving plaatsvindt? (eventueel hst. 5)

- Wanneer ben je verplicht om aan te besteden, wat zijn de drempelbedragen?
- Welke procedures zijn er om een aanbesteding te doen?
- Hoe verloopt het proces tot inschrijving op een aanbesteding?
- Wanneer en hoe kan er ingeschreven worden en welke termijnen zijn hiervoor van belang?
- Welke selectiecriteria en gunningscriteria worden gehanteerd?

- Welke maatregelen kunnen genomen worden om efficiënter en effectiever in te schrijven?
- Welke mogelijkheden zijn er als de aanbestedingsprocedure niet conform de wet- en regelgeving is verlopen en welke resultaten komen hier mogelijk uit voort? (eventueel Hst. 5)

² Zie figuur 1 op pagina 2

- Op welke manier wordt een inschrijving kansrijk? ('tips en tricks')
- Welke stappen moeten daarvoor ondernomen worden in de voorfase, de inschrijvingsfase en de evaluatiefase?
- Waardoor gaan er kansen verloren bij het inschrijven?

Hoofdstukindeling

Aan de hand van de deelvragen zijn de hoofdstukken in de notitie als volgt ingedeeld:

Voorwoord
Inhoudsopgave
Samenvatting
Leeswijzer

INLEIDING

Hoofdstuk 1 Inleiding

- Onderwerp, aanbesteden;
 - Korte weergave van (Europees) aanbesteden in de praktijk;
 - Historie van de regelgeving omtrent het aanbestedingsproces;
 - Wettelijk kader;
 - Recente ontwikkelingen;
- Vraagstelling;
- Doelgroep;
- Opbouw;
- Methode van onderzoek.

HET AANBESTEDINGSPROCES

Hoofdstuk 2 De voorfase

- Publicatie van de vooraankondiging;
- Voorbereidingen;
- Wie zijn er betrokken bij een aanbesteding en welke rol spelen zij?;
 - Wie besteden aan?;
 - Wie kunnen/mogen inschrijven op een aanbesteding?;
- Contact met de aanbestedende dienst.

Hoofdstuk 3 De inschrijvingsfase

- Publicatie van de aankondiging;
- Wanneer is het verplicht om aan te besteden, en welke procedures zijn hier voor?; (drempelbedragen en aanbestedingsprocedures voor diensten en leveringen)
- Wanneer en hoe inschrijven (termijnen);
- De selectiecriteria en de gunningscriteria.

Hoofdstuk 4 De Evaluatiefase

- Publicatie van het resultaat van de gunning;
- Verbeterpunten;
- Welke mogelijkheden zijn er voor de inschrijvende dienst als de aanbestedingsprocedure niet conform de regelgeving is verlopen? (rechtsbescherming)

KANSRIJK INSCHRIJVEN

Hoofdstuk 5 Tips en Tricks

- Wat zijn essentiële punten om een serieuze gooi te doen naar een aanbesteding?;
- Succesfactoren;
- Valkuilen.

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen

Literatuurlijst

Bijlagen

Juridisch kader

In het juridisch kader komen alleen de aspecten aan bod die van belang zijn in de omvang van het onderzoek. De historie en het juridisch kader omtrent het (Europees) aanbesteden van werken en aanbestedingen in de speciale sectoren worden buiten beschouwing gelaten. Een opsomming/beschrijving van alle wet en regelgeving met betrekking tot (Europees) aanbesteden is te omvangrijk in het kader van het onderzoeksplan.

De verplichting om aan te besteden komt vanuit de Europese Unie. De Europese Commissie heeft de aanbestedingsregelgeving opgesteld die vervolgens door de nationale overheden is vertaald in nationale regelgeving.

EG-verdrag, voluit het verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap. (Rome 25 maart 1957). De basisbeginselen van het EG-verdrag inzake de interne markt zijn bindend met betrekking tot het handelen van overheidsinstellingen van de nationale overheden. Het EG-verdrag heeft directe werking wat betekent dat de hierin opgenomen bepalingen kunnen worden ingeroepen tegen overheidsinstellingen van de lidstaten en tegen particuliere opdrachtgevers. Tevens heeft het EG-verdrag voorrang op verordeningen, richtlijnen en beschikkingen van de Gemeenschap en nationale wet- en regelgeving

Richtlijn 2004/18/EG van het Europees Parlement en de Raad van 31 maart 2004 betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten, PB 2004, L 134/114 (de "Algemene Richtlijn"). Van het Europees Parlement en de Raad van 31 maart 2004. Regelt de procedures voor werken, leveringen en diensten voor overheden die geen nutssector zijn. (algemene richtlijn)

Bovenstaand Europees juridisch kader is in Nederland geïmplementeerd middels:

Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (hierna: BAO)

In werking getreden op 1 december 2005. Implementatie van de Europese aanbestedingsrichtlijn 2004/18/EG voor werken, leveringen en diensten van overheidsopdrachten.

Voorloper van het BAO is het Besluit Overheidsaanbestedingen, besluit van 4 juni 1993, Stb 305; gewijzigd bij besluit van 27 augustus 1998, Stb. 542.

Aanbestedingswet. De verwachting was dat deze wet in 2009 in werking zou treden, maar inmiddels is deze wet op 8 juli 2008 door de Eerste Kamer behandeld en verworpen. Het kabinet wilde hiermee een modern wettelijk kader voor het aanbesteden maken. Reden voor deze wet was dat de aanbestedingspraktijk zich is gaan kenmerken door onduidelijke en ontoegankelijke regelgeving. Over de toekomst van een vergelijkbare wet kan momenteel alleen nog maar gespeculeerd worden.

Bijzondere wet- en regelgeving

Naast de uitdrukkelijke wetgeving over (Europees) aanbesteden kan het ook voorkomen dat het aanbestedingsrecht is opgenomen in bijzondere wet- en regelgeving. Een voorbeeld hiervan is de Wet personenvervoer 2000. In hoofdstuk III staat namelijk een uitgebreide regeling voor de aanbesteding van concessies voor openbaar vervoer.

Ter volledigheid van het juridisch kader in het onderzoeksplan wordt een verwijzing gedaan naar jurisprudentie³. Opgemerkt dient te worden dat deze arresten voortkomen uit de oriëntatie rondom het onderwerp aanbestedingsrecht:

³ Kennisportal Europees Aanbesteden: www.europeseaanbestedingen.eu link jurisprudentie, d.d. 9 februari 2009

Alcatel arrest:

Alcatel vs. Austria HVJ EG zaak C-81/89, 1999

Arrest van het Hof van Justitie waarin zij uitspraak heeft gedaan dat aan afgewezen marktpartijen een redelijke termijn moet worden gegeven om eventueel middels de rechter de gunningsbeslissing te laten vernietigen. Hieraan kan invulling worden gegeven door middel van een fase van voornemen tot gunning en een fase van het sluiten van de overeenkomst. Voordat er een overeenkomst kan worden gesloten moet er aan twee randvoorwaarden zijn voldaan: er moet een voornemen van gunning zijn verzonden, waarover de afgewezen inschrijvers gelijktijdig worden ingelicht en er moet een wachttermijn zijn genomen.

Unix-arrest

Europese commissie vs. Nederland, HVJ EG, 1995 zaak C-359/93

De kern van dit arrest is dat bij de technische specificatie die naar een product of systeem van een bepaald merk verwijst de woorden 'of daarmee overeenstemmend' moeten worden gebruikt.

Hiermee wordt voorkomen dat marktdeelnemers die gelijksoortige producten of systemen gebruiken worden uitgesloten van deelname. Het is onderdeel van het gelijkheidsbeginsel van aanbestedingsrecht.

Stadt Halle-arrest

HvJ EG 11 januari 2005, zaak C-26/03

In dit arrest wordt de Duitse gemeente Halle veroordeeld voor het niet toepassen van de Europese aanbestedingsregels bij het plaatsen van een opdracht bij het bedrijf RPL Lochau. Zowel voor het ontwerp van een depot voor inzameling en verwerking van gemeentelijk afval als voor de daadwerkelijke inzameling en verwerking hiervan had Gemeente Halle de opdracht onderhands gegund aan RPL Lochau.

De vraag was of hier sprake was van inbesteden aangezien de gemeente 75,1% van de aandelen van RPL Lochau in haar bezit heeft en de overige aandelen (24,9%) in handen zijn van een private partij.

Het Hof besliste dat wanneer een opdracht wordt verstrekt aan een gelieerde organisatie waarin kapitaal zit van een private onderneming, er nooit sprake kan zijn van inbesteden. De aanbestedende dienst kan in dit geval namelijk nooit toezicht uitoefenen zoals op haar eigen diensten.

Er is sprake van inbesteding wanneer een aanbestedende dienst een opdracht verstrekt binnen haar eigen gezagsstructuur. Dit wil zeggen dat ze toezicht uit kan oefenen op de gelieerde organisatie zoals ze op haar eigen diensten doet en deze gelieerde organisatie het merendeel van haar werkzaamheden verricht ten behoeve van de aanbestedende dienst.

Er kan gezegd worden dat het juridisch kader van Europees aanbesteden in ver gaande vorm is uitgemaakt in jurisprudentie

Naast bovenstaand juridisch kader dient vermeld te worden dat in het aanbestedingsrecht de Europese Commissie een wetgevende rol heeft en het Europees Hof van Justitie een belangrijke rechtsvormende rol heeft. De Europese Commissie bij het vaststellen en bijstellen van de aanbestedingsrichtlijnen. Daarnaast heeft zij een belangrijke, zij het minder direct, rechtsvormende rol door haar gedane interpretatieve mededelingen, ingebrekestellingen en het starten van procedures bij het Europees Hof van Justitie.

De voorzieningenrechter speelt een cruciale rol bij het nader invullen van het aanbestedingsrecht. Dit mede doordat er ruimte is gelaten door de Europese Commissie in de aanbestedingsrichtlijnen.

Randvoorwaarden

Onderzoekseenheden

In de vraagstelling komen een aantal begrippen aan de orde waar het feitelijke onderzoek om draait. De wetgeving geeft de regels en richtlijnen voor hoe de juiste procedure moet verlopen bij het inschrijven op een aanbesteding. De definitie van het begrip (Europees) aanbesteden⁴ wordt gehaald uit wetgeving en jurisprudentie, maar belangrijk blijft hoe het begrip in de dagelijkse praktijk wordt gebruikt.

De vraagstelling kiest een kant in het proces van aanbesteden namelijk de kant van de inschrijver op de aanbesteding, en niet de kant van de aanbestedende dienst. Voor het bepalen wat de meest effectieve en efficiënte manier is van inschrijven op een aanbesteding is het desalniettemin van belang om beide kanten van het proces te bekijken om zo een advies te kunnen geven wat een kansrijke inschrijving kan zijn.

Doelgroep

Het onderzoek wordt geschreven in opdracht van Appeldoorn Tendermanagement. Zoals eerder gezegd is de vraagstelling geformuleerd naar de kant van de inschrijvende organisatie. Hieruit volgt dat de notitie is gericht op bedrijven en organisaties welke nu of in de toekomst betrokken zijn bij het inschrijven op een aanbesteding. Onder andere cliënten van Appeldoorn Tendermanagement.

Daarnaast kan de notitie door Appeldoorn Tendermanagement uitgereikt worden en door bedoelde bedrijven als naslagwerk worden gebruikt. De notitie kan interessant zijn maar is in eerste instantie niet geschreven voor specialisten met een brede kennis en ruime ervaring op het gebied van Europees aanbesteden. Uiteraard is de notitie ook geschreven voor geïnteresseerden in het (Europees) Aanbestedingsrecht.

Betrokkenen

- Allereerst de opdrachtgever, Appeldoorn Tendermanagement en de directe begeleider bij het onderzoek Michiel Appeldoorn.
- Daarnaast de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg. Het onderzoek wordt geschreven tijdens de afstudeerstage van de opleiding HBO-Rechten en de geschreven notitie leidt tot de afstudeerscriptie. Directe begeleider vanuit de opdracht is de heer Peter van Harten. Tweede begeleider is mevrouw Tamara Wielders.
- En natuurlijk de auteur van de notitie Marissa Willemse, studente aan voornoemde opleiding en tijdens het schrijven van het onderzoek stagiaire bij Appeldoorn Tendermanagement.

Voor het schrijven van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kennis van betrokken relaties van Appeldoorn Tendermanagement. Deze ervaringen en kennis kunnen worden gebruikt in de notitie echter voor deze informatie strikte geheimhouding; de gegevens worden geheim behandeld en anoniem vermeld.

Tijdens het onderzoek kan daarnaast gebruik gemaakt worden van externe specialisten onder andere op het gebied van (Europees) Aanbesteden. Hiervan zijn specifieke gegevens nog niet bekend.

⁴ Zie ook leeswijzer. Er is geen eenduidige specifieke allesomvattende definitie van het begrip aanbesteden. Er kan slechts een beschrijving gegeven worden

Onderzoeksgrenzen

Om te zorgen dat het beoogde resultaat wordt behaald en er aan het einde van de periode (9 februari 2009 tot 19 mei 2009) een degelijk antwoord kan worden gegeven op de vraagstelling zijn er onderzoeksgrenzen.

- Er is voor gekozen om een verkorte handleiding te schrijven met als onderwerp de basis van het (Europees) aanbesteden en op welke manier een kansrijke inschrijving kan worden gedaan op een (Europese) aanbesteding. Onderzocht wordt datgene wat het meest relevant is voor de inschrijvende organisatie. De notitie is in eerste instantie bedoeld voor betrokkenen bij het inschrijven op aanbestedingen met nauwelijks kennis op dit gebied. Kort gezegd wordt onderzocht: de basis van het (Europees) aanbestedingsrecht en de dagelijkse praktijk, hierbij gebruikmakend van de belangrijkste wet- en regelgeving, jurisprudentie en kennis van betrokkenen.
- Zoals eerder vermeld betreft dit onderzoek alleen de aanbesteding van diensten en leveringen. Hiermee worden aanbestedingen van werken uitgesloten. Hier zal geen onderzoek naar verricht worden.
- Voorvloeiend uit de doelstelling, de doelgroep en de mogelijkheden van het onderzoek is het onderzoek specifiek gericht op het BAO. De nutssectoren worden tijdens het onderzoek buiten beschouwing. Aangezien het BAO de implementatie is van richtlijn 2004/18/ EG zal deze niet benoemd worden, maar is het onderzoek gericht op het BAO.

Bij aanvang van de onderzoeksperiode is er reeds een eerste beeld van het gebied (Europees) aanbestedingsrecht, en op basis hiervan is de vraagstelling met de daarbij behorende deelvragen geformuleerd. Echter, de onderzoeksgrenzen worden pas definitief zichtbaar tijdens het onderzoek.

Het onderzoek

Om de doelstelling te behalen en hiermee een antwoord te kunnen geven op de vraagstelling wordt er een praktisch relevant onderzoek verricht. De notitie is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de inschrijvingsprocedure. Bekeken wordt wat in de praktijk een succesvolle manier kan zijn voor het inschrijven op een aanbesteding. Hier komt uiteraard ook een bepaalde theoretische relevantie bij kijken aangezien het nodig is voor bedrijven en organisaties om basiskennis te hebben van het aanbestedingsrecht voordat zij dit in de praktijk kunnen brengen en in kunnen schrijven op een aanbesteding waarbij zij kansrijk zijn.

Methoden voor het onderzoek zijn:

DESKRESEARCH

(vooral van belang bij Hst. 1 t/m 4)

- Het bestuderen van relevante wet- en regelgeving;
- Relevante en recente jurisprudentie;
- Bestuderen van literatuur.⁵

FIELDRESEARCH

(vooral van belang bij Hst. 5)

- Kennis van betrokkenen;
(gesprekken, interviews, lezingen, trainingen)
- Dossieronderzoek;
 - Succesvolle inschrijvingen;

⁵ Zie de literatuurlijst op pagina 18

- Gefaalde inschrijvingen;
- Verwerken/aanpassen van de reeds bestaande notities⁶;
- Verwerken van actuele gebeurtenissen rondom het onderwerp.

Eventuele andere manieren voor het verkrijgen van informatie welke niet zijn vernoemd, kunnen wel toegepast worden tijdens het onderzoek.

Uitvoerbaarheid van het onderzoek

Ethisch

Het onderzoek wordt ethisch verantwoord gehouden hetgeen inhoudt dat bij het verkrijgen van informatie de betrokken persoon vrijwillig meewerkt, er een complete en duidelijke weergave wordt gegeven van het onderzoek, dat de gegevens indien gewenst anoniem worden verwerkt en dat het onderzoek geen nadelig effect mag hebben voor de betrokken persoon.

Tegenover de opdrachtgever is er de plicht om het onderzoek te verrichten op een eerlijke, objectieve en controleerbare manier, en dat er geen gegevens zullen worden verstrekt aan derden indien de opdrachtgever daar niet mee instemt.

Organisatorisch

Voor het onderzoek staan 14 weken exclusief voorbereiding en nabespreking. Deze 14 weken zijn gepland van 9 februari 2009 tot en met 15 mei 2009. Tijdens deze periode wordt het onderzoek uitgevoerd door de studente, 32 uur per week werkzaam bij de opdrachtgever Appeldoorn Tendermanagement. Per week is er 8 uur gereserveerd voor overige tijd te besteden aan het onderzoek. Op de stageplaats zijn alle faciliteiten om het onderzoek uit te voeren.

Mocht het wenselijk zijn dan kan via Appeldoorn Tendermanagement contact gelegd worden om benodigde gegevens binnen te halen. Daarnaast is het mogelijk om wekelijks overleg te hebben met de opdrachtgever omtrent de voortgang van het onderzoek en eventuele vragen. Vanuit de Juridische Hogeschool wordt het onderzoek ondersteund door een eerste afstudeerdocent, Peter van Harten, waaraan tevens inhoudelijke danwel procesgerichte vragen gesteld kunnen worden.

Na het onderzoek

Na het onderzoek is uitgebreid de basiskennis van het (Europees) Aanbestedingsrecht aan bod gekomen. Na afronding van het gehele onderzoek is het mogelijk om de notitie toe te passen op de zogenaamde schoolboeken casus. In de media is er al aandacht voor deze casus aangezien schoolboeken voor ouders gratis worden en hiermee scholen verplicht worden schoolboeken aan te besteden. Vanwege de moeilijkheden rondom dit proces is de uiterste datum voor het ingaan van deze verplichting twee maal verschoven.

Voor het begin van dit onderzoek zal allereerst overleg plaatsvinden met de opdrachtgever en de docent om te bekijken welke mogelijkheden er zijn en hiervoor een vraag en doelstelling te formuleren. Dit onderzoek kan als bijlage worden opgenomen in het onderzoek naar de basis van het Europees Aanbestedingsrecht.

⁶ Vernoemd in de literatuurlijst op pagina 19

Planning

Aan alle formaliteiten is reeds voldaan. Het aanmeldformulier met daarbij een beschrijving van het onderzoek is goedgekeurd door de examencommissie. Bij het begin van de stage kan gelijk begonnen worden met het de voorbereidingen en het onderzoek zelf.

Week 1

- Opstellen onderzoeksplan
- Probleem / vraag en doelstelling formuleren
- Planning maken

9 februari⁷
Start onderzoek

13 februari
Concept van het onderzoeksplan inleveren bij Peter van Harten⁸

Week 2

- Overleg met Peter van Harten en Michiel Appeldoorn over het onderzoeksplan.
- Aanpassen van het onderzoeksplan aan de hand van overleg

17 februari
Bespreken van het onderzoeksplan met Peter van Harten

Week 3

- Aanpassen van het onderzoeksplan aan de hand van overleg
- Start van het onderzoek, oriënteren

27 februari
Inleveren van het onderzoeksplan bij Peter van Harten

ONDERZOEKSPLAN AF

Week 4 t/m 7

- Start van het onderzoeksplan,
- Oriënteren, informatie verzamelen basis maken
- Schrijven van het theoretische gedeelte op basis van deskresearch.

12 maart
Definitieve beoordeling onderzoeksplan

⁷ Alle data gebruikt in de planning zijn in 2009

⁸ Indien nodig worden stukken zowel bij Peter van Harten als bij de opdrachtgever Michiel Appeldoorn ingeleverd.

Week 6 en 7

- Voorbereidingen fieldresearch treffen

HOOFDSTUK 1 TOT EN MET 4 AF

Week 8 t/m 14

- Onderzoek verrichten.
- Schrijven van de notitie, de praktische kant, Hoofdstukken 5 en 6 op basis van fieldresearch.
- Conclusies en aanbevelingen

6 april

Hoofdstuk inleveren ter beoordeling

14 april

Terugkoppeling ingeleverde hoofdstuk

HOOFDSTUK 5 EN 6 AF

Week 13 en 14

- Afronding van het onderzoek
- Afwerken
- Controleren

15 mei

Laatste stagedag

19 mei

Inleveren conclusies en aanbevelingen

22 mei

Commentaar op conclusies en aanbevelingen

29 mei

Insturen scriptie via Urkund

2 juni

Inleveren afstudeerscriptie

2 juni

Evaluatie

Leeswijzer

Aanbesteden

Het begrip aanbesteden houdt in Nederland alle procedures met betrekking tot aanbesteden in (Europees) aanbesteden, maar ook het aanbesteden van opdrachten onder het drempelbedrag door middel van: openbaar aanbesteden, meervoudig onderhands aanbesteden en enkelvoudig onderhands aanbesteden).

Europees aanbesteden houdt echter alleen in aanbestedingen van boven de drempelbedragen waarop Europese en Nederlandse wet- en regelgeving verplicht van toepassing is.

BAO

Besluit aanbestedingsregels voor overheidopdrachten

Hof van Justitie van de Europese Gemeenschap

Het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen (vaak "het Hof" genoemd) werd in 1952 bij het EGKS-Verdrag opgericht. Het Hof is in Luxemburg gevestigd en heeft als taak ervoor te zorgen dat de EU-wetgeving in alle EU-landen op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd en toegepast, zodat de wet voor iedereen gelijk is. Zo zorgt het Hof er bijvoorbeeld voor dat nationale rechters over dezelfde kwestie geen verschillende uitspraken doen.

Het Hof van Justitie ziet er ook op toe dat de lidstaten en instellingen van de EU hun wettelijke verplichtingen nakomen. Het Hof is bevoegd om uitspraak te doen in juridische geschillen tussen EU-lidstaten, EU-instellingen, bedrijven en particulieren⁹.

Hst.

Afkorting van hoofdstuk.

Opdrachtgever

Michiel Appeldoorn, Appeldoorn Tendermanagement.

PIANOo

Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers.

Richtlijn

De definitie van richtlijn is als volgt weergegeven in artikel 249 EG-Verdrag: "Een richtlijn is verbindend ten aanzien van het te bereiken resultaat voor elke lidstaat waarvoor zij bestemd is, doch aan de nationale instanties wordt de bevoegdheid gelaten vorm en middelen te kiezen." In het algemeen wordt aangenomen dat de procedurevoorschriften van aanbestedingsrichtlijnen directe werking hebben. Dit heeft het HJEG in tal van bepalingen van de aanbestedingsrichtlijnen uitgemaakt.

Stb.

Afkorting van Staatsblad.

Hierin worden alle wetten en Koninklijke Besluiten aangekondigd.

Student

Marissa Willemse, student in de laatste fase van de opleiding HBO-Rechten aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg.

⁹ http://europa.eu/institutions/inst/justice/index_nl.htm, voor de volledige bronvermelding zie literatuurlijst op pagina 19

Literatuurlijst:

Voorlopige versie van de literatuur gebruikt voor het maken van het onderzoeksplan en eventueel te gebruiken literatuur bij het onderzoek.

Literatuur

Baarda, De Goede, Teunissen 2005

D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, J. Teunissen, *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff 2005.

Dukes 2007

M. Dukes, *Europees aanbesteden. Nieuwe kansen, nieuwe prijzen*, (Bosselaar en Strengers Praktijkcahier, Nr. 2) Den Haag: Sdu Uitgevers 2007.

Goorden 2003

C.P.J. Goorden, *Algemeen Bestuursrecht Compact*, Den Haag: Elsevier juridisch 2003.

Grit 2005

R. Grit, *Projectmanagement. Projectmatig werken in de praktijk*, Groningen: Wolters-Noordhoff 2005.

Leidraad voor juridische auteurs 2004

Leidraad voor juridische auteurs. Voetnoten, bronvermeldingen, literatuurlijsten en afkortingen in Nederlandse publicaties, Deventer: Kluwer 2004.

Pijnacker Hordijk, Van der Bend, Van Nouhuys

E.H. Pijnacker Hordijk, G.W. van der Bend, J.F. van Nouhuys, *Aanbestedingsrecht. Handboek van het Europese en het Nederlandse aanbestedingsrecht*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2004.

Sinninghe Damsté 2007

W. A. Sinninghe Damsté namens de Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht, *Nieuw aanbestedingsrecht. Deskundigen over nationaal recht en de nieuwe wet*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2007.

Internetbronnen

Aanbestedingen Online

© 2004 <www.aanbestedingenonline.nl>

Appeldoorn Tendermanagement

Appeldoorn Tendermanagement: Tilburg 2008 <www.appeldoorntm.nl>

Eur-lex

Het Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, kortweg het Publicatiebureau, Europese Gemeenschappen®, 1995-2009 <www.eur-lex.eu>

Europa

Europese Gemeenschappen®, 1995-2009 <www.europa.eu>

Europeseaanbestedingen

G. Geertseman <www.europeseaanbestedingen.eu>

Gemeente.nu

M. Uding, I. Hartendorp, uitgave van Elsevier Overheid, onderdeel van Reed Business bv, Amsterdam: 2009 <www.gemeente.nu.nl>

Leidraadaanbesteden

Regieraad Bouw, Gouda 2009 <www.leidraadaanbesteden.nl>

Overheid

Antwoord@ :2009. <www.overheid.nl>

PIANOo

PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden, Den Haag: 2008 <www.pianoo.nl>

Raad van Arbitrage

<www.raadvanarbitrage.nl>

Tendersselekt

Reed Business bv ©: Doetinchem 2007 <www.tendersselekt.nl>

Rapporten

Appeldoorn 2007

M. Appeldoorn, *Notitie Europees aanbesteden*, Rapport van Appeldoorn Tendermanagement, Tilburg: 2007.

Appeldoorn 2005

M. Appeldoorn, *Inschrijven op Europese aanbestedingen; de basis!, verkorte handleiding 'Europees aanbesteden'*, Rapport van Appeldoorn Tendermanagement, Tilburg: 2005.

Competentieboek E3 en E4, Afstuderen 2008 - 2009

Competentieboek E3 en E4, Afstuderen, Juridische Hogeschool Avans-Fontys, samenstellers: B. Kratsborn, J. Pop, R. Masselink; editie nummer 6, juni 2008 vs 8.

Jurisprudentie

Alcatel arrest

Alcatel vs. Austria HVJ EG zaak c-81/89, 1999

Stadt Halle-arrest

HVJ EG 11 januari 2005, zaak C-26/03

Unix arrest

Europese commissie vs Nederland, HVJ EG 1995 zaak C-359/93

Wetgeving

Belangrijkste wetgeving gebruikt voor het onderzoek. Digitaal terug te vinden op www.overheid.nl. link wet- en regelgeving

Bao

Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten

Bass

Besluit aanbestedingen speciale sectoren

EG-Verdrag

Raamwet EEG-voorschriften aanbestedingen

Richtlijn 2004/17/EG

Richtlijn nutssectoren

Richtlijn 2004/18/EG

Algemene richtlijn

Bijlage 3: Lijst van Aanbestedende diensten

Ministerie van Economische Zaken www.ez.nl/dsresource?objectid=146048&type=PDF

Lijst van aanbestedende diensten overheid

Ministerie van Algemene Zaken (Ministry of General Affairs)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Bureau van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Advisory Council on Government Policy)
- Rijksvoorlichtingsdienst: (The Netherlands Government Information Service)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministry of the Interior and Kingdom Relations)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Agentschap Informatievoorziening Overheidspersoneel (IVOP) (Agency for Government Personnel Information)
- Centrale Archiefselectiedienst (CAS) (Central Records Selection Service)
- Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) (General Intelligence and Security Service)
- Agentschap Basisadministratie, Persoonsgegevens en Reisdocumenten (Personnel Records and Travel Documents Agency)
- Organisatie Informatie- en communicatietechnologie OOV (ITO) (Information and Communication Technology Organisation)
- Korps Landelijke Politiediensten (National Police Services Agency)

Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministry of Foreign Affairs)

- Directoraat Generaal Regiobeleid en Consulaire Zaken (DGRC) (Directorate-General for Regional Policy and Consular Affairs)
- Directoraat Generaal Politieke Zaken (DGPZ) (Directorate-General for Political Affairs)
- Directoraat Generaal Internationale Samenwerking (DGIS) (Directorate-General for International Cooperation)
- Directoraat Generaal Europese Samenwerking (DGES) (Directorate-General for European Cooperation)
- Centrum tot Bevordering van de Import uit Ontwikkelingslanden (CBI) (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries)
- Centrale diensten ressorterend onder P/PlvS (support services falling under the Secretary-General and Deputy Secretary-General)

2

- Buitenlandse Posten (ieder afzonderlijk) (the various Foreign Missions)

Ministerie van Defensie (Ministry of Defence)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Staf Defensie Interservice Commando (DICO) (Staff Defence Interservice Command for Support Services)
- Defensie Telematica Organisatie (DTO) (Defence Telematics Organisation)
- Centrale directie van de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen (Defence Infrastructure Agency, Central Directorate)
- De afzonderlijke regionale directies van de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen (Defence Infrastructure Agency, Regional Directorates)
- Directie Materieel Koninklijke Marine (Directorate of Material Royal Netherlands Navy)
- Directie Materieel Koninklijke Landmacht (Directorate of Material Royal Netherlands Army)
- Directie Materieel Koninklijke Luchtmacht (Directorate of Material Royal Netherlands Air Force)
- Landelijk Bevoorradingsbedrijf Koninklijke Landmacht (LBBKL) (Royal Netherlands Army National Supply Agency)
- Defensie Pijpleiding Organisatie (DPO) (Defence Pipeline Organisation)
- Logistiek Centrum Koninklijke Luchtmacht (Logistic Centre Royal Netherlands Air Force)
- Koninklijke Marine, Marinebedrijf (Royal Netherlands Navy, Maintenance Establishment)

Ministerie van Economische Zaken (Ministry of Economic Affairs)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Centraal Planbureau (CPB) (Central Plan Bureau)
- Bureau voor de Industriële Eigendom (BIE) (Industrial Property Office)
- Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) (State Supervision of Mines)
- Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) (Netherlands Competition Authority)
- EVD, Internationaal ondernemen en samenwerken (Agency for international business and cooperation)
- Agentschap Telecom (Telecom Agency)

3

- SenterNovem

Ministerie van Financiën (Ministry of Finance)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Belastingdienst Automatiseringscentrum (Tax and Custom Computer and Software Centre)
- Belastingdienst (Tax and Customs Administration)
- De afzonderlijke Directies der Rijksbelastingen (the various Divisions of the Tax and Customs Administration throughout the Netherlands)
 - o Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (incl. Economische Controle dienst (ECD) (Fiscal Information and Investigation Service (the Economic Investigation Service included))
 - o Belastingdienst Opleidingen (Tax and Customs Training Centre)
- Dienst Domeinen (State Property Service)
 - Centrale directie van de dienst Domeinen
 - De afzonderlijke regionale directies van de dienst Domeinen voor onroerende zaken (IJsselmeerpolders, Noordoost, West en Zuid)
 - Domeinen Roerende Zaken directie Apeldoorn
 - De Rentmeester van het Staatsdomein bij het Loo

Ministerie van Justitie (Ministry of Justice)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Dienst Justitiële Inrichtingen (Correctional Institutions Agency)
- Raad voor de Kinderbescherming (Child Care and Protection Agency)
- Centraal Justitie Incasso Bureau (Central Fine Collection Agency)
- Openbaar Ministerie (Public Prosecution Service)
- Immigratie en Naturalisatiedienst (Immigration and Naturalisation Service)
- Nederlands Forensisch Instituut (Netherlands Forensic Institute)
- Raad voor de Rechtspraak (Judicial Management and Advisory Board)

4

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Ministry of Agriculture, Nature and Foodquality)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Agentschap Dienst Regelingen (National Service for the Implementation of Regulations (Agency)
- Agentschap Plantenziekte kundige Dienst (PD) (Plant Protection Service (Agency))
- Algemene Inspectiedienst (AID) (General Inspection Service)
- Directie Regionale Zaken (Regional Policy department)
- Dienst Landelijk Gebied (DLG) (Government Service for Sustainable Rural Development)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Ministry of Education, Culture and Science)

- Bestuursdepartement - OCW (Central policy and staff department);
- Agentschap Centrale Financiën Instellingen - Cfi (Central Funding of Institutions Agency);
- Nationaal Archief - NA (National Archives);
- Inspectie van het Onderwijs - Ivho (Inspectorate of Education);
- Inspectie Cultuurbezit - ICB (Inspectorate of Cultural heritage);
- Rijksarchiefinspectie - RAI (Public records inspectorate);
- Rijksinspectie voor de Archeologie - RIA (State inspectorate for Archaeology);
- Rijksinspectie voor de Monumentenzorg - RIM (State inspectorate for

conservation of Monuments);

- Onderwijsraad - OR (Education council);
- Raad voor Cultuur - RvC (Council for Culture);
- Instituut Collectie Nederland - ICN (Netherlands Institute for Cultural heritage);

5

- Rijksdienst voor het Oudheidkundig Bodemonderzoek - ROB (National service for Archaeological heritage).
- Rijksdienst voor de Monumentenzorg - RDMZ (Netherlands department for conservation of Monuments);
- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid - AWT (Advisory council for Science and Technology policy);

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministry of Social Affairs and Employment)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Inspectie Werk en Inkomen (Work and Income Inspectorate)
- Agentschap SZW (SZW Agency)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (Ministry of Transport, Public Works and Watermanagement)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
 - Directoraat-Generaal Luchtvaart (Directorate-General for Civil Aviation)
 - Directoraat-Generaal Goederenvervoer (Directorate-General for Freight Transport)
- NB. per 1 april worden DGL en DGD samengevoegd tot "Directoraat-Generaal Transport en Luchtvaart" (Directorate-General for Transport and Civil Aviation).
- Directoraat-Generaal Personenvervoer (Directorate-General for Passenger Transport)

- Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat (Directorate-General of Public Works and Watermanagement)

o Staf Directeur-Generaal Rijkswaterstaat (Staff Director-General of Public Works and Watermanagement) Corporate Dienst

Rijkswaterstaat(Corporate Service of Public Works and Watermanagement)

o De afzonderlijke specialistische diensten van Rijkswaterstaat (The individual specialist services of Public Works and Water Management)

o De afzonderlijke regionale diensten van Rijkswaterstaat (The individual regional services of Public Works and Water Management)

- Directoraat-Generaal Water (Directorate-General for Water Affairs)

6

- Inspecteur-Generaal , Inspectie Verkeer en Waterstaat ((Inspector-General, Transport and Water Management Inspectorate Netherlands)

o Divisie Luchtvaart van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Civil Aviation Authority Netherlands of the Inspector-General , Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands))

o Divisie Vervoer van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Transport Inspectorate Netherlands of the Inspector-General, Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands)

o Divisie Scheepvaart van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Shipping Inspectorate Netherlands of the Inspector-General , Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands)

- Centrale Diensten (Central Services)
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) (Royal Netherlands Meteorological Institute)

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (Ministry for Housing, Spatial Planning and the Environment)

- Concern staf/Gemeenschappelijke dienst (Concern staff)
- Directoraat-Generaal Wonen (Directorate General for Housing)
- Directoraat-Generaal Ruimte (Directorate General for Spatial Policy)
- Directoraat General Milieubeheer (Directorate General for Environmental Protection)
- Rijksgebouwendienst (Government Buildings Agency)
- VROM inspectie (Inspectorate)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministry of Health, Welfare and Sports)

- Bestuursdepartement
- Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)
- Inspectie Jeugdzorg
- Rijksinstituut voor de Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (National Institute of Public Health and Environment)
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (Social and Cultural Planning Office)
- Agentschap t.b.v. het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (ACBG) (Medicines Evaluation Board Agency)
- Agentschap Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg (CIBG)

7

- Agentschap Nederlands Vaccin Instituut (NVI)

Tweede Kamer der Staten-Generaal (Second Chamber of the States General)

Eerste Kamer der Staten-Generaal (First Chamber of the States General)

Raad van State (Council of State)

Algemene Rekenkamer (Netherlands Court of Audit)

Nationale Ombudsman (National Ombudsman)

Kanselarij der Nederlandse Orden (Chancellery of the Netherlands Order)

Kabinet der Koningin (Queen's Cabinet)

Bijlage 4: Lijst van publiekrechtelijke instellingen

Ministerie van Economische Zaken <www.ez.nl/dsresource?objectid=146047&type=PDF>

Lijst van publiekrechtelijke instellingen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministry of the Interior and Kingdom Relations)

- Nederlands Instituut voor Brandweer en rampenbestrijding (NIBRA) (Netherlands Institute for Firemen and Combatting calamities)
- Nederlands Bureau Brandweer Examens (NBBE) (Netherlands Bureau for Exams of Firemen)
- Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie (LSOP) (National Institute for Selection and Education of Policemen)
- 25 afzonderlijke politieregio's (25 individual police regions)
- Stichting ICTU (ICTU Foundation)

Ministerie van Economische Zaken (Ministry of Economic Affairs)

- Stichting Syntens (Syntens)
- Van Swinden Laboratorium B.V. (NMI van Swinden Laboratory)
- Nederlands Meetinstituut B.V. (NMI Institute for Metrology and Technology)
- Nederlands Instituut voor Vliegtuigontwikkeling en Ruimtevaart (NIVR) (Netherlands Agency for Aerospace Programmes)
- Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC)
- Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN) (Cooperative Body of the provincial governments of the Northern Netherlands)
- Ontwikkelingsmaatschappij Oost B.V.
- LIOF (Limburg Investment Development Company LIOF)
- Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) (NOM Investment Development)
- Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) (Noord Brabant Development Agency)
- Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (Independent Post and Telecommunication Authority)
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (Netherlands Central Bureau for Statistics)
- Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN) (Energy research Centre of the Netherlands)
- Kenniscentrum MVO

2

Ministerie van Financiën

- De Nederlandse Bank N.V. (The Dutch Central Bank)
- Autoriteit Financiële Markten (the Netherlands Authority for the Financial Markets)
- Pensioen- & Verzekeringskamer (the Pensions and Insurance Supervisory Authority of the Netherlands)

Ministerie van Justitie

- Stichting Reclassering Nederland (SRN) (Dutch Rehabilitation Agency)
- Stichting VEDIVO (VEDIVO Agency, Association for Managers in the (Family) Guardianship)
- Voogdij- en gezinsvoogdij instellingen (Guardianship and Family Guardian ship Institutions)
- Stichting Halt Nederland (SHN) (Dutch Halt (the alternative) Agency)
- Particuliere Internaten (Private Boarding Institutiona)
- Particuliere Jeugdinrichtingen (Penal Institution for Juvenile Offenders)
- Particuliere TBS-klinieken
- Schadefonds Geweldsmisdrijven (Damages Fund for Violent Crimes)
- Centraal orgaan Opvang Asielzoekers (COA) Agency for the Reception of Asylum Seekers)
- Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen (LBIO) (National Collection of Support and Maintenance Agency)
- Landelijke organisaties slachtofferhulp (National Victim Compensation Organisation)
- College Bescherming Persoongegevens (Dutch Data Protection Authority)
- Stichting Studiecentrum Rechtspleging (SSR) Administration of Justice Study Centre Agency)
- Raden voor de Rechtsbijstand (Legal Assistance Councils)
- Stichting Rechtsbijstand Asiel (Asylum Seekers Legal Advice Centres)

- Stichtingen Rechtsbijstand (Legal Assistance Agencies)
- Landelijk Bureau Racisme bestrijding (LBR) (National Bureau against Racial Discrimination)
- Clara Wichman Instituut (Clara Wichman Institute)
- Tolkencentra (Interpret Centres)

3

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

- Bureau Beheer Landbouwgronden (Land Management Service)
- Faunafonds (Fauna Fund)
- Staatsbosbeheer (National Forest Service)
- Stichting Voorlichtingsbureau voor de Voeding (Netherlands Bureau for Food and Nutrition Education)
- Universiteit Wageningen (Wageningen University and Research Centre)
- Stichting DLO (Agricultural Research Department)
- (Hoofd) productschappen (Commodity Boards)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

A. Algemene omschrijvingen

- De bevoegde gezagsorganen van de openbare of uit de openbare kas bekostigde bijzondere:
 - basisscholen in de zin van de Wet op het primair onderwijs;
 - speciale scholen voor basisonderwijs in de zin van de Wet op het primair onderwijs;
 - scholen en instellingen voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs in de zin van de Wet op de expertisecentra;
 - scholen en inrichtingen voor voortgezet onderwijs in de zin van de Wet op het voortgezet onderwijs;
 - instellingen in de zin van de Wet educatie en beroepsonderwijs, zoals vakinstellingen en regionale opleidingscentra;
 - de bekostigde universiteiten en hogescholen, de Open Universiteit en de Academische ziekenhuizen als bedoeld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek;
 - schoolbegeleidingsdiensten als bedoeld in de Wet op het primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra;
 - landelijke pedagogische centra (zoals SLO, CITO, CINOP) in de zin van de Wet subsidiëring landelijke ondersteunende activiteiten;
 - publieke omroepverenigingen (zoals AVRO, BNN, EO, KRO, NCRV, TROS, VARA, VPRO) als bedoeld in de Mediawet, voor zover zij voor meer dan 50% door de Staat worden bekostigd;
 - overige organisaties en instellingen op het terrein van onderwijs, cultuur en wetenschappen (zoals musea) die rechtspersoonlijkheid hebben en voor meer dan 50% door OCW worden bekostigd.

4

B. Nominatieve opsomming

- Bedrijfsfonds voor de Pers (BvdP);
- Commissariaat voor de Media (CvdM) (Dutch Media Authority);
- Informatie Beheer Groep (IB-Groep);
- Koninklijke Bibliotheek (KB) (the National Library of the Netherlands)
- Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW) (Royal Netherlands Academy of Arts and Science)
- Vereniging voor Landelijke organen voor beroepsonderwijs (COLO);
- Mondriaanstichting (Mondriaan Foundation)
- Nederlandse Omroepstichting (NOS) (Netherlands Public Broadcasting)
- Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderwijs (TNO);
- Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) (Netherlands Organisation for Scientific Research)
- Stichting Fonds voor Amateurkunsten en Podiumkunsten (Fund for Amateur Art and the Performing Arts);
- Stichting Fonds voor beeldende kunsten, vormgeving en bouwkunst (Foundation for Visual Arts, Design and Architecture)
- Stichting fonds voor de letteren;

- Stichting fonds voor de scheppende toonkunst;
- Stichting Nederlands fonds voor de film (Film Fund of the Netherlands)
- Stichting Nederlands Literair Productie- en Vertalingsfonds (Foundation for the Production and Translation of Dutch literature)
- Stichting Participatiefonds voor het Onderwijs (PF);
- Stichting fonds voor Podiumprogrammering- en marketing;
- Stichting Stimuleringsfonds Nederlandse culturele omroepproducties (STIFO) (Dutch Cultural Broadcasting Fund)
- Stichting stimuleringsfonds voor de architectuur (Netherlands Architecture Fund)
- Stichting Vervangingsfonds en bedrijfsgezondheidszorg voor het onderwijs (VF);
- Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs (Nuffic) (Netherlands organisation for international Cooperation in higher Education and Research)
- Europees Platform voor het Nederlandse Onderwijs (European Platform for Dutch Education)
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (NIBG);
- Nederlandse Programmastichting (NPS) (Netherlands Programme Service)
- Stichting ICT op school (Foundation ICT at School)
- Stichting Anno;
- Stichting Educatieve Omroepcombinatie (EduCom);
- Stichting Kwaliteitscentrum Examinering (KCE) (Quality Center Examination)
- Stichting Kennisnet (Kennisnet Foundation)
- Stichting Muziek Centrum van de Omroep (Music-centre of the Netherlands Radio & Television)
- Stichting Nationaal GBIF Kennisknooppunt (NL-BIF);
- Stichting Centraal Bureau voor Genealogie;

5

- Stichting Ether Reclame (STER) (the Television and Radio Advertising Foundation)
- Stichting Nederlands Instituut Architectuur en Stedenbouw;
- Stichting Radio Nederland Wereldomroep (Radio Netherlands)
- Stichting Samenwerkingsorgaan Beroepskwaliteit Leraren (SBL) (The Association for the professional Quality of Teaching)
- Stichting tot Exploitatie van het Rijksbureau voor Kunsthistorische documentatie (RKD);
- Stichting Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt;
- Stichting Nationaal Restauratiefonds;
- Stichting Forum voor Samenwerking van het Nederlands Archiefwezen en Documentaire Informatie;
- Rijksacademie voor Beeldende Kunst en Vormgeving;
- Stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland;
- Stichting Nederlands Instituut voor Fotografie;
- Stichting Lezen (Foundation for the promotion of reading)
- Federatie Nederlandse Blindenbibliotheek (FNB) (FNB, accesible information for people with a print impairment)
- Nederlandse Blinden- en Braillebibliotheek (NLBB);
- Christelijke Bibliotheek voor Blinden en Slechtzienden (CBB) (Christian Library for the Blind and Visually Impaired)
- Bibliotheek Le Sage ten Broek (LSB) (Library Sage Ten Broek, talking books and braille books)

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

- Sociale Verzekeringsbank (Social Insurance Bank)
- Stichting Silicose Oud Mijnwerkers (Foundation for Former Miners suffering from Silicoses)
- Stichting Pensioen- & Verzekeringskamer (Pensions and Insurance supervisory Authority of the Netherlands)
- Sociaal Economische Raad (SER) (Social and Economic Council in the Netherlands)
- Raad voor Werk en Inkomen (RWI) (Council for Work and Income)
- Centrale organisatie voor werk en inkomen Central Organisation for Work and Income)
- Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (Implementing body for employee

insurance schemes)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (Ministry of Transport Public Works and Watermanagement)

- RDW Voertuig informatie en toelating (Vehicle information and administration service)
- Luchtverkeersbeveiligingsorganisatie (LVB) (Air Traffic Control Agency)

6

- Nederlandse Loodsencorporatie (NLC) (Dutch maritime pilots association)
- Regionale Loodsencorporatie (RLC) (Regional maritime pilots association)
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) (Royal Meteorological Institute)

7

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

- Kadaster (Cadastre and PublicRegisters Agency)
- Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (Central Housing Fund)
- Stichting Bureau Architectenregister (Architectsregister)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministry for Health, Welfare and Sports)

- Bureau's Jeugdzorg
- Centrale Stichting van Internaten voor Schippers- en kermisjeugd (CENSIS)
- Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)
- College Tarieven Gezondheidszorg (CTG) (Health Service Tariff Tribunal)
- College ter beoordeling van de Geneesmiddelen (CBG) (Medicines Evaluation Board Agency)
- College bouw ziekenhuisvoorzieningen (CBZ) (National Board for Hospital Facilities)
- College sanering ziekenhuisvoorzieningen (National Board for Redevelopment of Hospital Facilities)
- College van Toezicht op de Zorgverzekeringen (CTZ)
- College voor Zorgverzekeringen (CVZ) (Health Care Insurance Board)
- Commissie Algemene Oorlogsongevallenregeling Indonesië (CAOR)
- Commissies voor gebiedsaanwijzing
- Nationaal Comité 4 en 5 mei voor de nationale herdenking en viering bevrijding (National 4 and 5 May Committee)
- Nederlandse Transplantatie Stichting
- Organen als bedoeld in artikel 14, lid, onder c van de Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg
- Centraal College Medische Specialismen (CCMS)
- Medische Specialisten Registratie Commissie (MSRC)
- College voor Huisartsgeneeskunde en Verpleeghuisgeneeskunde (CHVG)
- Huisartsen en verpleeghuisartsen Registratie Commissie (HVRG)
- College voor Sociale Geneeskunde (CSG)

8

- Sociaal- Geneeskundigen Registratie Commissie (SGRC)
- Centraal College (v.d. erk. En reg. V.) Tandheelkundige Specialisten (CCTS)
- Specialisten Registratie Commissie (Tandheelkunde (SRC (T))
- Collge Specialismen Gezondheidszorgpsycholoog (CSG)
- Registratie Commissie Gezondheidspsycholoog (RSG)
- Centraal College Specialisten Farmacie (SRC)
- Pensioen- Uitkeringsraad (PUR) (Pension and Benefit Board)
- Stichting Fonds PGO
- Stichting Sanquin Bloedvoorziening
- Stichting Stimuleringsfonds Openbare Gezondheidszorg
- Stichting Uitvoering Omslagregeling Wet op de Toegang Ziektekostenverzekering
- Ziekenfondsen
- ZorgOnderzoek Nederland (ZON, ZonMW) (Health Research and Development Council)

Bijlage 5: Uitwerking interviews¹⁰

Interview 1, middelgroot bedrijf, 15 april 2009, versie Marissa Willemse

Algemene indruk van het gesprek is dat het allemaal goed loopt. Geïnterviewde heeft veel ervaring meegebracht en begeleidt alleen alle inschrijvingen op aanbestedingen. Het bedrijf is selectief met betrekking tot de aanbestedingen waarop wordt ingeschreven.

ATM (afkorting Appeldoorn Tendermanagement) heeft een signaleringsfunctie, maakt de opzet van de inschrijving en hij vult in.

Van belang bij inschrijving:

- Overall ja op zeggen en vervolgens beargumenteren;
- De invulling op de eisen en wensen van de aanbestedende dienst kort en bondig formuleren en daarbij pakkend uitleggen wat het bedrijf voor de opdrachtgever kan doen. Geen alternatieven aangeven, maar wel dat stapje meer en dat beetje extra beschrijven;
- Goede presentatie van het bedrijf naar buiten toe. Goede referenties, relaties, mond op mond reclame, juist formuleren van missie en visie van het bedrijf, goede website, het kwalitatief goed voldoen aan opdrachten;
- Tijd en moeite steken in het opbouwen van relaties, verkrijgen van reputatie en vertrouwen;
- Niet willens en wetens de regels omzeilen, opzettelijk mis interpreteren, maar wel maximaal de grenzen opzoeken;

Manier van inschrijven:

- in enkele gevallen actief in de voorfase door middel van de juiste goede, stabiele en langdurige relaties. Zorgt voor een vergroting van je kansen bij inschrijven, maar niet actief in de voorfase betekent niet kansloos.
 - Vb het leveren van een aanbestedingsspecialist welke later een aanbesteding uitschreef waarvoor het bedrijf heeft ingeschreven
 - in het opbouwen van relaties steken zij veel tijd en moeite. Daarnaast is de reputatie en het vertrouwen van belang.
 - Hij brengt veel kennis en ervaring mee voor het kunnen inschrijven op een aanbesteding. ATM vult hierbij aan.
 - zorgen voor een kwalitatief zeer sterk product en een scherp tarief, in sommige gevallen zelfs inkopen van een opdracht.
 - Zorgen voor goede referenties
 - een inschrijving is deels standaard, deels maatwerk.
 - Bij het schrijven van de stukken voor de aanbestedende dienst is hij zich bewust voor wie hij schrijft en wat zij willen horen.
 - Hij zorgt er overigens altijd voor dat hij een afspraak maakt om 2 dagen van te voren persoonlijk zijn spullen in te leveren. Deels te maken met relatiemanagement.
 - Iedere inschrijving wordt geëvalueerd. Langs gaan bij de opdrachtgever, bespreken hoe het verliep en wat er beter had gekund. Fungeert vervolgens ook bij een latere aanbesteding. Goed contact leggen en zorgen dat je op een positieve manier niet wordt vergeten.
- ✓ In hoeverre denk je dat het van belang is om goed contact te hebben met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding bekend wordt? En welke rol speelt de functie en positie mee van de contactpersoon? (uiteindelijk goed contact met de beoordelaar belangrijk voor kansrijke inschrijving?) *Ja, belangrijk om goed contact te hebben met de aanbestedende dienst (vergroot kansen) niet noodzakelijk voor een succesvolle inschrijving. Stabiele, goede en langdurige relatie is van belang.*
- Wat is je ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar jouw mening succesvol? *Geen alternatieven aanbieden, doen wat gevraagd wordt, maar daar wel creatief mee omgaan.*
- ✓ Bij de inschrijving, houd je er dan rekening mee voor wie je schrijft? Hoe pak je dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase. *Ja, indien mogelijk naar iemand toeschrijven. Inschrijving is deels standaard, deels maatwerk.*
- ✓ Wat is jouw mening over de mate waarin aspecten als product, kwaliteit, prijs een rol spelen voor een kansrijke inschrijving? *Bedrijf levert kwalitatief goed tegen een scherp tarief. De grootste en beste in Nederland. Dit ook zo verwoorden en 15 % overdrijven.*

¹⁰ Geanonimiseerde aantekeningen van de interviews

- ✓ Denk je dat de evaluatie invloed heeft op een eventuele volgende aanbesteding? Is het hebben van een evaluatiegesprek met de aanbestedende dienst in jouw ogen nuttig?
Altijd evalueren. Contact leggen met de aanbestedende dienst. En zorgen dat het de volgende keer beter is!

Uitgaande van de interviews bij twee MKB bedrijven, waarvan een succesvol is en een minder succesvol en daarnaast twee interviews bij dezelfde multinational zal worden getracht een compleet beeld te geven van de huidige manier van inschrijven op een Europese aanbesteding. Verschillende methoden zullen worden gehanteerd om een zo objectief mogelijk beeld te schetsen van de variabelen gedurende het inschrijvingsproces op een Europese aanbesteding. Zo zullen citaten worden geplaatst in een context om zo te voorkomen dat bepaalde uitspraken uit het verband worden gehaald. Alle cursieve tekst zijn uitspraken van de interviewer, waar de gewone tekst uitspraken zijn van de geïnterviewde en tot slot zal onderstreepte tekst uitleg zijn om de uitspraken in een context te plaatsen. Dit voorkomt dat er een subjectieve wending aan de uitspraken worden gegeven. Eventueel kunnen de digitaal opgenomen bestanden gedurende het interview worden nagezien. Vervolgens wordt er een techniek gebruikt genaamd 'Interrater reliability' Deze techniek kan in het volgende geval worden toegepast: *"It should be used whenever the measure is a rating or a judgment"* (Graziano & Raulin, 2007). Zoals zal blijken zijn de gevonden variabelen gebaseerd op een oordeel door de observator. Hierdoor zal deze techniek bruikbaar zijn voor het verhogen van de betrouwbaarheid. Voor interrater reliability zijn op zijn minst twee observatoren benodigd. Voor dit onderzoek zal de tweede observator de andere stagiaire betreffen, Marissa Willemse van de Juridische Hogeschool te Tilburg.

Interview MKB succesvol 15 April 2009

Voorfase:

- Min. 3:04: "Wij bekijken of een aanbesteding bij ons past. op basis van core competenties wordt bekeken of er wordt inschreven. Bij projectverantwoordelijkheid wordt er dan ook niet ingeschreven."
- Min. 4:40: "Selectief zijn in het aanbesteden" dit houdt in dat zij dus geen projectverantwoordelijkheid dekken en in dat geval zich ook niet inschrijven.
- Min. 24:30 : Wordt bekeken of een aanbesteding bij het bedrijf past, op basis van ervaring (kennis van de markt) is dit binnen een kwartier gedaan. Past het in de agenda?

Selectief zijn.

- Min. 37:04: Internet site zo inrichten, waarop een concurrentievoordeel kan worden behaald. Enkele procenten voordelen d.m.v. een goede internetsite. Min. 38:20: Verbetering in marketing. Moet uitnodigen, een positieve uitstraling hebben.

Marketing in de vorm van advertenties, PR.

- Min. 06:32 : "Database is essentieel, we noemen het wel onze schatkist" wordt genoemd om goed het werk uit te kunnen voeren, en gericht een oplossing te geven voor de klant.
- Min. 08:20 : "Kunnen zien wie waar is aangeboden tegen welk inkoop en verkooptarief", database om zo snel aan te kunnen bieden en de juiste persoon te kunnen plaatsen. Om maatwerk te kunnen leveren. Zo wordt een persoon geleverd die past.

Het zorgen voor een bedrijfsstructuur waarin de nodige kennis kan worden opgehaald.

- Min. 15:10: Goede relatie, reputatie en vertrouwen is van groot belang.
- Min. 16:10: Kost veel tijd en effort om een goede relatie op te bouwen.

Het leggen van relaties met mogelijke klanten.

Inschrijvingsfase:

- Min. 10:10 : Alles wordt door de accountmanager uitgevoerd. Door ervaring meer mooiere referenties, mooiere brieven enz.

Uitstraling van het document.

- Min. 12:30: Standaard stukken tekst, klant vraagt soms om aanpassingen. 70% parate informatie, 30% opnieuw creatief denken.

Standaardisatie zodat er meer tijd overblijft voor creatieve nieuwe oplossingen.

- Min. 13:43 : Extreem belangrijk dat er gekeken wordt wie het leest.
- Min. 17:30 : Wees creatief, probeer op te schrijven wat de klant wil horen.

- Min. 19:30: Mooie referenties, pakkend en elke component uiteentrekken. Opschrijven waar de klant blij van wordt. Inspelen op de klant, met wat extra's. Nazorg, service maakt het verschil.

Let op naar wie er wordt geschreven, en wat de klant wil horen.

- Min. 27:40 : Persoonlijke aflevering, 3 dagen van te voren. Voor het leggen van relaties. Ze vergeten je nooit meer.

Het leggen van relaties met de klant.

- Min. 36:14: Visie en strategie beter op papier zetten, benoemen. Wel erg belangrijk.

Duidelijke visie en strategie.

Evaluatiefase:

- Min. 25:40: Altijd naar de klant toe waarom ze zijn afgewezen. Kritische evaluatie, vanzelfsprekend. In sommige gevallen zijn er contacten om te horen wat er beter kon. Uur de tijd om er heen te gaan, om vragen te stellen.

Kritische evaluatie voor verbeterpunten.

- Min.29:40 : Ook relaties leggen vanuit de evaluatiefase

Het leggen van relaties met de klant.

Losse citaten:

- Min. 06:52: "100 man groot, 30 accountmanagers en binnendienst sales"
- Min.22:50 : Voorheen niet de expertise, na aanstelling wel.
- Min. 33:30: Prijs 70 a 80% van invloed tijdens aanbesteding. Product ook kwalitatief goed.

Prijs/kwaliteit naast de inschrijving ook van groot belang.

Prettig gesprek gehad. Overigens de mogelijkheid aangeboden gekregen om voor aanvullende informatie een aantal vragen voor te leggen aan collega. Geïnterviewde is zoals hij zegt meer business (staat), en collega meer corporate (gemeente).

Hij heeft de eindverantwoordelijkheid voor het inleveren van de inschrijvingen op aanbestedingen. Verder houdt hij zich vooral bezig met de selectiefase binnen het aanbestedingstraject. Daarnaast heeft hij met zijn kennis en ervaring de positie om op verzoek van bijvoorbeeld een accountmanager het contact aan hem over te laten.

Op de vraag wie bezig is met het inschrijven op aanbestedingen kregen we het antwoord: 'ik'. Echter tijdens het verloop van het gesprek kwam de geringe rol van de accountmanagers, wordt bij aanbestedingstrajecten overgedragen naar geïnterviewde, en de rol van het complete team betrokken bij aanbestedingen aan bod. Allereerst is er sprake van een team die als taak heeft het maken van de afweging om wel of niet in te schrijven op een aanbesteding. Hierbij spelen bedrijfsaspecten als wat wordt gevraagd, kan het bedrijf hieraan voldoen, en wat levert het op een cruciale rol.

Zoals eerder gezegd houdt hij zich vooral bezig met het complementen van de selectie vereisten. Daarnaast is er een team van bid-managers doc-managers aanwezig en overige personen aanwezig om te voldoen aan het maken van de inschrijving op basis van de gunningscriteria. De inschrijving wordt geschreven zo veel mogelijk naar de eisen en wensen van de aanbestedende dienst en indien mogelijk wordt hierbij ook rekening gehouden met de behandelaar bij de aanbestedende dienst. Echter is dit vaak een groot team.

Het bedrijf stelt vragen aan de hand van een bestek en haalt indien nodig ook elementen aan die volgens hen niet kloppen. Ze houden er rekening mee om geen vragen te stellen die een andere inschrijver wijzer maken als het voor het bedrijf niet noodzakelijk is om deze vraag te stellen.

Het bedrijf zal geen ongevraagde alternatieven voorleggen. Als hierom gevraagd wordt maken zij daar wel optimaal gebruik van, maar wat niet gevraagd wordt, wordt ook niet gegeven tenzij er geen verbod is opgenomen in het bestek en het bedrijf een mooi alternatief kan opleveren. Heeft in enkele gevallen geleid tot winst.

Gebruikt evaluatiegesprek, welke overigens altijd ongeacht winst of verlies wordt gehouden, om te achterhalen wat de aanbestedende dienst wil om zo bij een volgende aanbesteding op de hoogte te zijn van de exacte eisen en wensen, en 'de aanbestedingstactiek' om hier dan vervolgens beter op in te kunnen spelen.

Er wordt altijd een lost and order analyse gemaakt. Bij een volgende aanbesteding kan deze teruggevonden worden om zo geen fouten 2 keer te maken en het aanbestedingsproces te verbeteren.

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint? *Kwaliteit bovenop prijs.*
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen? *Aanbesteding niet geschikt, proberen te voorkomen dmv een goede analyse en afweging vooraf om wel of niet in te schrijven.*
- ✓ Heeft dit te maken met het product, prijs/kwaliteit of meer met het inschrijvingsproces?
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? In hoeverre speelt de functie en positie van de contactpersoon een rol voor de kansen van de inschrijving? *grote naam, veel contacten en invloeden. Zeker een vergroting van de kansen bij een goede relatie.*
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase? *Professioneel, uitgebreid geregeld*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie, website, reclame/naamsbekendheid. Bedrijf *heeft nou eenmaal goede naam. Slechte publiciteit heeft een negatieve uitwerking op het winnen van aanbestedingen. Voorkomen dus.*
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria? *Vragen die een ander inschrijver niet wijzer maken.*
- ✓ Bij de inschrijving, houdt u er dan rekening mee voor wie u schrijft? Hoe pakt u dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? (Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase.) *Ja altijd kennis*
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol? *Als verbod is dan niet anders als mogelijk is wel een leuk alternatief naast de eisen en wensen aanbieden.*
- ✓ Welke stappen onderneemt u na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding? *Altijd evalueren middels een lost and order analyse. Altijd gesprek aangaan met de aanbestedende dienst voor een stuk relatiemanagement en om te kijken of de volgende vraag wel passend is.*

Voorfase:

- Min 5:25 (Multinational Corporate 1): Bidmanager is overkoepelend, houdt het overzicht en zijn verantwoordelijk voor het uitbrengen van het bid. Document manager zorgt voor een goed Nederlands stuk conform de regels. Hierin wordt uitgelegd hoe de structuur binnen het bedrijf is opgesteld maar daarin een duidelijke taakverdeling.
- Min 10:50 (Multinational Corporate 2): *Komt het weleens voor dat het bedrijf totaal niet bekend is met een bepaalde dienst (aanbesteder)?* Het bedrijf is zo groot en heeft zoveel afdelingen dat het bedrijf snel kan doorhebben wat voor bedrijf het is. Zo worden er marketing analyses uitgevoerd waar concurrenten grondig worden geanalyseerd. Daarnaast is er via andere gegevensdragers genoeg informatie te krijgen over een aanbestedende dienst.
- Min 12:21 (Multinational Corporate 2): *In hoeverre werkt het in uw voordeel om kennis te hebben van aanbestedende diensten ten opzichte van bedrijven die geen kennis hebben?* Inschrijft zonder kennis van het bedrijf is erg onverstandig. Wat ga je ermee winnen als je een bedrijf niet kent? Financiële verplichten waarvan je niet zeker weet of ze worden nageleefd. Zo zijn er nog een hoop andere zaken die onduidelijk blijven.

Duidelijke taakverdeling waarin genoeg expertise aanwezig is

- Min 07:41 (Multinational Corporate 1): Actief zijn in de voorfase kun je een heel hoop sturen als je het goed doet. Door goed voorbereid te zijn kun je op een hoop zaken voor de bekendmaking van de aanbesteding inspelen.
- Min 08:02 (Multinational Corporate 1): Zat bureaus die stimuleren om in de voorfase bij aanbestedende diensten aan tafel te zitten. Waar in duidelijk wordt gemaakt dat het op de hoogte zijn van de aanbesteder belangrijk is.
- Min 09:58 (Multinational Corporate 1): Het bedrijf heeft een beleid waarbij accountmanagers al gesprekken met de klant hebben. Hierin wordt besproken wat de korte en middenlange termijnplannen zijn en identificeren zo wat ze mogelijk gaan aanbesteden. Puur informatief bij bestaande klanten.
- Min 11:32 (Multinational Corporate 1): Benaderen van partijen door aanbestedende diensten voor het verschaffen van informatie over het product. (Marktconsultatie)
- Min 05:57 (Multinational Corporate 2): Relatiemanagement, hieruit komt het voornemen om dan en dan een aanbesteding te gaan publiceren. Organisatie alvast opschalen en bekijken wat we nu al kunnen betekenen. Zaak is om zover voorbereid te zijn om de beste kwaliteit en prestatie neer te leggen. Door vroeg op de hoogte te zijn kan beter worden ingespeeld op de wensen van de klant.

Op de hoogte zijn van mogelijke toekomstige klanten en het leggen van relaties met deze klanten

- Min 10:25 (Multinational Corporate 1): Ook marketingafdeling waar marktanalyses worden uitgevoerd. (welke klantgroepen zijn interessant en aanbestedingsplichtige groepen). Daarnaast uitnodigen op symposia om ze geïnteresseerd te krijgen.
- Min 12:12 (Multinational Corporate 1): Presentatie heel belangrijk, eenmaal een kans om je te presenteren. Reputatie belangrijk, wanneer er negatieve publiciteit is haken klanten eerder af. Dit citaat geeft aan dat een goede reputatie voordelen biedt voor bedrijven.

- Min 14:20 (Multinational Corporate 1): heel veel criteria zijn gedeeltelijk subjectief, gebaseerd op gevoel. In het verleden met het bedrijf te maken gehad. Wordt meegenomen in een overweging. (Reputatie)

Marketing en het creëren van een goede reputatie

Inschrijvingsfase:

- Min 07:20 (Multinational Corporate 2): *welke dingen zijn belangrijk om een inschrijving kansrijk te maken?* paar zijn dingen belangrijk. Relatie die je hebt met de klant, de vraag naar een product of dienst die ze hebben in hoeverre past dit in het portfolio van het bedrijf, bestaand in portfolio, nog ontwikkelen of in de toekomst in het bedrijf. Wanneer je antwoord hebt op deze vragen denk ik dat je een goede beslissing kunt nemen wat belangrijk is voor het aanbestedingstraject.
- Min. 08:18 (Multinational Corporate 2): *Kijken waar je core competenties liggen:* je kunt wel overal op in willen schrijven maar 25% is interessant voor ons. Wanneer je je overal op in gaat schrijven ben je alleen bezig tijd energie mensen aan het weggooien. Het selectief zijn in de keuze voor een bepaalde aanbesteding is belangrijk.

Het selectief zijn met betrekking tot aanbestedingen.

- Min. 08:48 (Multinational Corporate 2): *Is er een bepaalde mate van standaard, en een bepaalde mate maatwerk? Dus schrijft u bewust naar iemand toe, want u weet toevallig wie het beoordeelt?* Je hebt in de management samenvatting en inleiding veel vrijheid, rest is in bepaalde formats. In die vrijheden moet je bepaalde elementen naar voren weten te halen die zo beter aansluiten op de wensen van de klant..

Het creëren van standaard documenten zodat er meer tijd overblijft voor maatwerk.

Evaluatiefase:

- Min 03:33 (Multinational Corporate 2): *Heraanbesteding wel gewonnen, de ander was bijvoorbeeld net even goedkoper. Op basis van evaluatie wordt er op een heraanbesteding ingeschreven waar een aanpassing wordt gemaakt in de prijs kwaliteit verhouding. Na een verloren inschrijving wordt op basis van evaluatie aanpassingen gemaakt die ervoor moeten zorgen dat de heraanbesteding wel gewonnen wordt.*
- Min 04:17 (Multinational Corporate 2): *Aanbestedingen worden sowieso geëvalueerd. Er is een systematiek genaamd LOWA (Lost and Won order analyse). Deze analyse houdt in dat er zelf met de klant waarin de vraag wordt gesteld waar het fout gaat. Of wordt er een gespecialiseerd team naar de klant gestuurd (zij zijn meer objectief). Bij het management komt dit verslag uiteindelijk terecht en zij kijken naar verbeterpunten.*
- Min 15:56 (Multinational Corporate 2): *Hoe vaak maakt u het mee dat het niet vlekkeloos loopt tijdens het traject en dat het uitloopt op een procedure?* Het bedrijf heeft een beleid waarin men een relatie wil behouden door geen procedures op te starten. Wel een officieel schrijven, waarin wordt aangegeven dat er is geconstateerd dat... Wel laten weten dat het gezien is zodat er rekening mee wordt gehouden.

Het constant verbeteren van het inschrijvingsproces d.m.v. evaluaties.

Losse citaten:

- Min 13:20 (Multinational Corporate 2): *Maar er zijn bijvoorbeeld kleinere bedrijven die wel actief willen zijn in aanbestedingen, die net niet genoeg middelen en geld hebben en dus zich zonder enige kennis inschrijven.* Gebeurt wel, vooral in MKB gebeurt dit wel vaker. Het segment waar wij in opereren, de corporate market, zijn de top 500 klanten van Nederland en ook de multinationals, dat zijn onze klanten en die ken je.

- Min 19:46 (Multinational Corporate 1): Ik denk dat de prijs/kwaliteit essentieel is, je kan wel een goede prijs neerleggen maar geen kwaliteit levert, dan zal de aanbestedende dienst je in eerste instantie de opdracht wel gunnen maar daarna er weer onderuit willen komen. Prijs is een belangrijke factor. De kwaliteit speelt op de langere termijn een rol. Het is dus essentieel voor een goede continuïteit om een goede prijs kwaliteit verhouding neer te leggen.
- Min 0:11 (Multinational Corporate 2): *Maakt u de laagste prijs ook vaak mee?* De laatste tijd steeds vaker, omdat heel veel aanbestedende diensten voor een dubbeltje op de eerste rij willen zitten. *Kijken dus nergens anders naar?* Het bedrijf schrijft dan vaak niet eens in, omdat het bedrijf eigenlijk nooit de laagste prijs heeft maar naar een zo hoog mogelijke kwaliteit streeft. Er wordt veel nadruk gelegd op de prijs terwijl het bedrijf juist naar kwaliteit streeft. Het bedrijf schrijft zich hier vaak niet op in, wat aangeeft dat zij selectief aanbestedingen eruit halen waar zij zich op inschrijven.
- Min 02:12 (Multinational Corporate 2): *Heeft het zin om vooral op laagste prijs in te schrijven?* Alleen zin als je nog geen marktaandeel hebt in een bepaald segment. Buitenlandse bedrijven die geen basis hebben in Nederland en zich in de markt willen penetreren door middel van een lage prijs. Daarna verdienen zij het terug met onderhoud en service.

Algemene indruk van het prettige gesprek vandaag is dat zij een grote verantwoordelijkheid heeft voor het goed afronden van de inschrijvingen, en zij hierbij vaak tegen krappe termijnen aanloopt. Dit heeft onder andere te maken met het niet geheel bewust zijn van het aanbestedingsrecht bij alle betrokken personen voor het inschrijven op aanbestedingen tezamen met het niet actief acties ondernemen in de voorfase. Hiervan is zij zich overigens wel van bewust. Er zijn plannen in de maak om contact te gaan leggen met verschillende ontwikkelingsbureaus om zo meer betrokken te raken in de voorfase.

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint?
Zorgvuldig en netjes aanleveren van documenten. Zorgen dat deze eruit springt. Daarnaast zorgen dat een aanbestedende dienst niet om het bedrijf heen kunnen voldoen aan alle selectiecriteria en eruit springen bij de gunningscriteria. Daarnaast moet er sprake zijn van de juiste klik met de aanbestedende dienst. Om dit te bewerkstelligen houden zij er bijvoorbeeld rekening welke architect zij inschakelen bij welke aanbestedende dienst, regio en karakter van de persoon.
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen?
Meeste afwijzingen in de 2^e ronde bij een niet-openbare procedure. Het heeft dan te maken met factoren als bedrijfsdeskundigheid en in vele gevallen voldeden de referenties niet aan de eisen.
- ✓ Heeft dit te maken met het product, prijs/kwaliteit of meer met het inschrijvingsproces?
Vooral prijs tegenover klein gedeelte product kwaliteit. Inschrijvingsproces sowieso zorg dragen aan voldoen juridische eisen.
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? In hoeverre speelt de functie en positie van de contactpersoon een rol voor de kansen van de inschrijving?
Goed contact kan leiden tot meer mogelijkheden, maar dit is niet in alle omstandigheden het geval. Noemt voorbeeld van 30 jaar huisleverancier en bij aanbesteding afgewezen.
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase?
*Zij is voornamelijk belast met de verantwoordelijkheid voor het goed doorlopen van de aanbestedingsprocedures. Zij legt de in haar ogen interessante opdrachten voor aan de architecten welke beslissen of zij wel of niet in gaan schrijven. Zij stelt vervolgens in samenwerking met de betrokken architect het selectiedocument op. Tijdens de 2^e ronde wordt er een team samengesteld voor het doorlopen van de inschrijvingsfase. Wat uit haar verhaal naar voren komt is dat zij vooral tijdens het begin van een aanbestedingstraject te maken heeft met te veel onkunde en bereidheid van de overige personen binnen de organisatie. Gevolg is dat zij vaak te maken hebben met zeer korte termijnen en het gehaast moeten afwerken van de procedure.
Het bedrijf heeft overigens wel een verbetering doorgemaakt door in plaatst van met betrokken personen te rouleren, haar als vast persoon hiervoor aan te stellen. Haar kennis en ervaring neemt zij dan bij iedere aanbesteding mee en wordt hierdoor telkens vergroot.*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie, website, reclame/naamsbekendheid
Presentatie in hun ogen vooral van belang bij het inleveren van hun documenten bij de aanbestedende dienst. Het meteen eruit laten springen van hun inschrijving bij de aanbestedende dienst is in hun ogen belangrijk.
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria?
Vragen in de richting van het bedrijf. Vb als zij ergens niet aan kunnen voldoen volstaat u dan met. Wordt naar haar mening niet voldoende van de mogelijkheid gebruik gemaakt om bijvoorbeeld te sturen bij de vragenronden en te spelen met concurrenten.

In haar ogen valt er winst te behalen door het stellen van vragen welke gericht zijn op het duidelijk krijgen van de opdracht en het in kaart brengen wat de aanbestedende dienst precies wilt en bedoelt.

- ✓ Past u de toegevoegde waarde aan per inschrijving, aanbestedende dienst? Waarom? Hoe denkt u dat dit meespeelt bij de gunning?
In haar ogen maakt het bedrijf te veel gebruik van standaardwerk en is er te weinig sprake van maatwerk. Zij is zich ervan bewust en denkt ook dat het zeker belangrijk is om een inschrijving specifiek toe te kunnen spitsen op de aanbestedende dienst, echter is hiervoor nog te weinig kennis over de aanbestedende dienst.
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol?
Zij geven vaak invulling precies aan hetgeen gevraagd is. Echter er is een aanbesteding aan hun neus voorbij gegaan omdat een andere aanbieder wel interessante alternatieven had aangeboden. Dit kan in haar ogen dus zeker nuttig zijn en ook bij het bedrijf houden ze hier rekening mee. Eventuele alternatieven proberen zij in de referenties terug te laten komen en te onderbouwen of in een extra toelichting op de inschrijving.
- ✓ Hoe kijkt u aan tegen het gebruiken van illustraties/plaatjes in een inschrijving om een en ander te illustreren en welke invloed denkt u dat deze hebben?
Veel invloed, zeker doen.
- ✓ Welke stappen onderneemt het bedrijf na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding?
Intern schema bijhouden van evaluaties en reden van afwijzing. Standaard altijd een brief naar de aanbestedende dienst met de vraag naar de reden van afwijzing en een vergelijking met de winnaar. De betrokken architect neemt telefonisch of persoonlijk contact op met de aanbestedende dienst. Het is niet naar voren gekomen dat het bedrijf op enige manier gebruik maakt van de evaluatiefase als een opstap naar een volgende aanbesteding.
- ✓ De economische crisis heeft best een grote impact. Enigszins ook binnen uw branche. In hoeverre denkt u dat dit u kansen brengt en hoe gaat u, of zou u hiermee omgaan?
- ✓ Heeft u in deze tijd bijvoorbeeld te maken met andere/soepelere eisen om de aanbestedingsmarkt te stimuleren of te omzeilen?
*Veel meer inschrijvers bij een aanbesteding. Vele weten hoe het spel gespeeld moet worden en zullen de correcte regels volgen. Des te meer is het van belang om er met een inschrijving uit te springen.
Daarnaast reageren zij zelf op de recessie door ook in te schrijven op opdrachten welke eerder voor hun niet aantrekkelijk waren.*

Denk dat dit een mooie weergave is van hetgeen Tim en ik te weten zijn gekomen tijdens ons gesprek op woensdag 22 april 2009.

Voorfase:

- Min 0:01 (Minder succesvol MKB bedrijf): Je bouwt een stukje ervaring in daar maak je geen kans, zo leuk om de puzzel op te lossen dat ik het ben gaan doen. Ik denk dat dit een goede zet is geweest om dit bij een iemand neer te leggen.

Oriëntatie markt/voorbereiden:

Min 1:24 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Hoe zit het intern geregeld, u bent als enige persoon betrokken?* Ik kijk iedere dag op aanbestedingskalender, ik krijg mail van aanbestedingen van de vorige dag. Paar keer per dag wordt bekeken wat er bij is gekomen. Er wordt gekeken naar de ligging, en dit wordt besproken met de bureaumanager. Er zijn 3 architectdirecteuren die los van elkaar besluiten of er wordt ingeschreven. De 3 architectdirecteuren en bureaumanager moeten in overtal zijn om de inschrijving door te laten gaan. Het blijft soms liggen en dit wordt dan pas laat besproken.

- Min 36:12 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Leidt dat tot concrete voorbereidingen?* Zij zeggen vooral hou de aanbestedingskalender in de gaten want er komt iets aan.

Zij reageren wanneer er iets aankomt, voor de rest wordt hier weinig mee gedaan.

Marketing:

- Min 9:20 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Is het belangrijk hoe je overkomt, eerder gehoord, goede naam en mooie website, goed reputatie enzovoorts?* Niet altijd, zo was er eentje waarvan we 2^e ronde hadden gehaald. Hier werden al schetsen gevraagd. We hebben ons toen strikt aan de regels gehouden. Diegene die won was hier losser mee omgegaan. Nu bleek dat de eisen helemaal niet zo vast stonden. Zo is het conservatief omgaan met regeltjes ook niet altijd succesvol en vis je soms ook achter het net. Het is wel een onderdeel van. Je weet soms niet waar je goed aan doet. Hierin wordt duidelijk dat er onduidelijkheid heerst over het bestek, waarbij niet genoeg vragen zijn gesteld omtrent de inschrijving.

Relaties:

- Min 12:13 (Minder succesvol MKB bedrijf): *weten wat de aanbesteder wil, kennen van je opdrachtgever. Stukje relaties, wat vindt u daarvan?* Wij zijn wel bezig met relaties, bijvoorbeeld wij zeggen: jullie vragen dit, dit en dit van ons wat willen jullie daar precies mee? Wat is het nut van de vragen die jullie stellen en zij stonden er nooit bij stil dat het erg moeilijk was en anderzijds wij niet dat hij met de gemeenteraad om tafel moet gaan met cijfers voor het verantwoorden van het project. Zo creëer je wat onderling begrip.
- Min 14:10 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Proberen relaties te leggen met grote projectontwikkelaars, om de tafel krijgen. Om duidelijkheid te krijgen. Begrip over en weer tonen, wat makkelijker maakt om in te schrijven.*
- Min 34:34 (Minder succesvol MKB bedrijf): *U bent de spil in de inschrijvingsprocedure, maar bent u zelf ook actief voor de publicatie?* XXXdirecteuren wel, ikzelf niet, zij hebben veel contacten bij aanbestedende diensten, proberen ook bij woningbouwverenigingen ertussen te komen. Als het gaat om contacten leggen, vooral de directeuren zelf. Toch gaat het niet altijd even makkelijk. Het bedrijf heeft enige moeite met het vroeg actief zijn in een aanbestedingsprocedure.
- Min 36:34 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Op het moment dat er sprake is de aanbestedende dienst komt en duidelijk is wie het is leidt dat toch verhoging van de kansen?* Nee, want bestaande relaties die we hebben, Zuidwester Middelharnis hebben we al jarenlang een

relatie mee. 30 jaar lang al de huisleverancier. 16 zorgwoningen aanbesteed en kregen wij niet.

- Min 42:14 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Specifieke kennis wordt die ook gebruikt bij marktconsultatie, dus voordat de opdracht komt?* Bij ons nog nooit voor gekomen. Wel een punt van aandacht, hoe weten we echt nog niet om in het voortraject aan bod te komen. Dat zou een heel groot pluspunt kunnen zijn.

Naast standaarddocumentatie, maatwerk:

- Min 31:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): Voorbeeld van het maken van een toelichting naast je inschrijving, dit is incidenteel, wij werken veel met standaard dingen, standaard is bij voorbaat fout. Je kunt niet meer volstaan met standaard dingen. Er komt steeds meer maatwerk bij kijken. Er wordt naast standaard werk steeds meer maatwerk geleverd. Volgens M. Appeldoorn is standaard sowieso fout. Er moet ook een stuk maatwerk worden geleverd.

Interactie, kennisdeling

- Min 32:40 (Minder succesvol MKB bedrijf): Keer met zijn allen om tafel zitten om te bespreken hoe we het aan gaan pakken. Vanwege deadlines en tijdsdruk is het heel moeilijk om de mensen om tafel te krijgen. 2^e ronde is dat wel zo, wordt een groep samengesteld. In de eerste ronde zoekt ik alles bij elkaar en het verkrijgen van referenties bij architecten. Pas in een later stadium wordt grondig overleg gepleegd.

Inschrijvingsfase:

Stellen van de juiste vragen:

- Min 3.19 (Minder succesvol MKB bedrijf): Twee brede scholen bijvoorbeeld. Morgen moeten uiterlijk de vragen gesteld worden. Vorige week woensdag ben ik er al achteraan gegaan. Gisteren weer moeten vragen over deze tender, denk aan de vragen. En vandaag moet dan opeens met man en macht die selectieleidraad door worden gelezen. Denk dat het een kans is die we laten liggen.

Behalen Deadlines:

- Min 3.46 (Minder succesvol MKB bedrijf): vaak tijdsdruk die ervoor zorgt dat er niet optimaal wordt ingeschreven.

Presentatie document:

- Min 05:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Even terug op opmerking mooie foto,s plaatjes, denkt u dat het invloed heeft?* Ik weet dat het invloed heeft. Zo heb ik

contact gehad met de aanbestedende dienst, die zegt wat Spring aanlevert springt eruit.

Referenties, Selectief zijn:

- Min 6.33 (Minder succesvol MKB bedrijf): Heel vaak komen we door de eerste ronde en kunnen we aan de standardeisen voldoen. Referentieprojecten zijn dan vaak een issue, maar zaak is om daar goed naar te kijken en de meest passende te selecteren. Kwaliteit van de eerste aanmelding is dan ook hoog, tenzij referentieprojecten eerste ronde niet heel goed zijn. Een voorbeeld, er wordt een Brede school gevraagd wij bieden een voortgezet onderwijsgebouw. Maar vaak in de 2^e ronde hebben wij problemen. Niet alleen offerte te maken. Wij weten inmiddels ook dat concurrenten laag aanbieden dus wij doen dat ook. Wel bekijken of het mogelijk is om daarna prijs omhoog te krikken.
- Min 16.30 (Minder succesvol MKB bedrijf): Afweging maken wanneer de leidraad is geschreven naar een bepaalde bedrijven om wel of niet in te schrijven.

Soms is er het idee dat een aanbesteding is opgesteld naar een bepaalde groep inschrijvers. Het is dan vaak moeilijker om aan de eisen te kunnen voldoen. Hier wordt dan een overweging gemaakt om wel of niet in te schrijven.

- Min 18:41 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Dus u kijkt duidelijk dit past bij ons en dit niet? Steeds meer. Want er gaat zo een hoop tijd en daarmee geld erin zitten. Scores van vorig jaar zijn veel op de eerste rond afgewezen omdat we niet helemaal konden voldoen aan de vragen. Naar aanleiding van vorig jaar selectiever geworden? Ja*

Creatief omgaan met de regels:

Min 11:04 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Probeert u soms vragen te stellen om er toch achter te komen wat ze precies willen en hoeverre je vrijheid hebt? Wij zullen daar binnenkort daar over praten. En daar laten wij wat liggen. Dit wordt te weinig benut.*

Evaluatiefase:

- Min 19:35 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Na inschrijvingsfase welke stappen onderneemt u met betrekking tot evaluatie? Er wordt een brief geschreven waarin wordt gevraagd om onze resultaten t.o.v. winnaar te zetten. Zo wordt duidelijk waarin wij tekort hebben geschoten. Dat verwerken in een schema, matrix met onder andere duurzaamheid, referentieprojecten en visies. Nu is in een oogopslag duidelijk waar het mis is gegaan. En waar we aandacht aan moeten aanbesteden.*
- Min 21:50 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Maakt u ook gebruik van de mogelijkheden voor gesprek? Soms wordt alleen schriftelijke informatie opgevraagd, soms is er contact geweest met de persoon en die wordt dan opgebeld. Dat wordt teruggekoppeld en in het schema gezet. En dat wordt ook meegenomen in een volgende inschrijving? Ja*

Losse citaten:

- Min 37:23 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Ze gaan vaak voor de laagste aanbieder, ook al weten dat je kwaliteit levert. Paar ton goedkoper toch naar de ander. Prijs belangrijk vooral in deze tijd.*
- Min 38:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Vaak prijs waarop wordt afgewezen. We proberen een realistisch beeld te geven. Nu wordt dat minder gedaan en getracht dit erbij te praten wanneer de opdracht is gegund.*
- Min 41:08 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Hoeveel mensen heeft Spring Architecten in dienst? 32 mensen*

Vanuit het gesprek met de heer XXX, werkzaam bij XXX, hebben wij de mogelijkheid aangeboden gekregen om met zijn collega een gesprek aan te gaan en haar nog wat vragen voor te leggen. Zij is opgeleid door de heer XXX en heeft inmiddels als functie het adviseren bij (Europese) aanbesteding op decentraal niveau. Hierbij is zij coördinator van het aanbestedingsproces en draagt zij zorg voor het goed doorlopen van de verschillende procedures.

(gevraagd naar resultaat van onderzoek en geïnteresseerd in specifieke training voor accountmanagers. Niet wat is aanbesteden, maar wat mag ik wel en wat mag ik niet. Tevens haar opfrissen.)

Hieruit is het volgende naar voren gekomen:

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint? *Kwaliteit bovenop prijs, in de voorfase dit ook kenbaar maken aan de aanbestedende dienst.*
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen? Wij zijn in verhouding duur. *Zij kunnen dit onderscheppen door middel van kale producten aan te bieden en alles in optie te zetten. Na het tekenen van het contract wordt het meerwerk.*
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? *Zij is van mening dat de relatie die je hebt bij een aanbestedende dienst ontzettend van belang is als je wilt inschrijven op een aanbesteding. Taak van accountmanagers is om informatie te geven over de producten en te sturen naar een passende aanbesteding, maar ook goodwill kweken bij bestaande klanten. Gewoon langs gaan zonder verkopen en een vertrouwensrelatie opbouwen met de klant. Een accountmanager moet weten waar een klant s'nachts van wakker ligt en wat hij wil en dit verwerken bij het schrijven van een inschrijvingsdocument.*
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase? *Zij is aanspreekpunt en spreekt de betrokkenen personen aan en zorgt dat zij in het bezit zijn van de benodigde basiskennis. Er zijn specifieke bidmanagers en bij complexe of grote aanbestedingen wordt er een team opgezet. Tijdens de procedure is er sprake van veel communiceren en evalueren. Elkaar scherp houden.*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie van, website, reclame/naamsbekendheid. *Het bedrijf heeft gewoon een reputatie. Daar houden ze zich wel mee bezig en zijn ze zich ook van bewust. Geen rechtszaken aanspannen etc.*
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria? *Specifiek krijgen wat de opdracht is en de achterliggende vraag/gedachte/wens. Eis is ja, wens is optimaal. Voor zover nog niet bekend althans. Geen concurrentiegerichtte vragen stellen, maar wel mond houden over enigszins niet correcte eisen, maar wel gunstig. Zij maken overigens wel gebruik van de vragenronde op een andere manier door te kijken naar de gestelde vragen om erachter te komen wie nog meer inschrijven en wat zij aanbieden zodat het bedrijf hier op in kan spelen.*
- ✓ Bij de inschrijving, houdt u er dan rekening mee voor wie u schrijft? Hoe pakt u dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? (Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase.) *Ja, weten wie in de beoordelingsgroep zitten en weten waar de aanbestedende dienst (subjectief) op let. Dit kom je te weten door een relatie op te bouwen en te onderhouden in de voorfase.*
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol?

Sowieso allereerst voldoen aan eisen van de klant. Bij verbod op alternatief niet doen. Niet kunnen voldoen aan eis dan toch ja, en in toelichting formuleren naar alternatief, indien het bedrijf een goed alternatief voorhanden heeft, vragen stellen, En als de kans zich voordoet zeker naast hetgeen geëist, gevraagd wordt een alternatief aanbieden.

- ✓ Welke stappen onderneemt het bedrijf na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding?
Altijd intern evalueren. Verschil per accountmanager of ze nog zin hebben om een evaluatiegesprek aan te gaan met de aanbestedende dienst. Wordt eigenlijk niet echt gebruik van gemaakt. Wel wordt intern gekeken naar hoe het proces is verlopen en wat er de volgende keer beter kan.

Zij raad bijvoorbeeld ook aan om alles op orde te hebben. Zij hebben een systeem waar alle ervaring in is gestopt. Alle vragen die ooit zijn opgekomen en geschreven stukken zijn daarin terug te komen. Hieruit kan bij iedere aanbesteding een combinatie van standaard tezamen met maatwerk van worden gemaakt en scheelt tijd. Dit helpt bij het behalen van de termijnen.

Veel overleg vindt overigens ook plaats met de afdeling Legal. Zij bekijken de eisen en toetsen of deze reëel zijn en of hier vragen naar gesteld moeten worden of betekend dat er niet ingeschreven moet worden.

Aanbesteding juridisch niet correct? Bewijs zoeken, praten en eventueel schikken dan pas juridische stappen ondernemen.

Overigens ondervinden zij de meeste problemen met het voldoen aan inkoopvoorwaarden als risicoaansprakelijkheid etc. En in het algemeen blijven referenties vaak een “probleem” het vinden van de juiste referenties binnen een grote organisatie blijkt niet zo makkelijk als lijkt.

Gouden tip:

- Basis informatie hebben zodat je bij publicatie direct aan de slag kunt.
Deze basisinformatie is een combinatie van kennis van de aanbestedende dienst en contact in de voorfase als wel standaard documenten en mogelijkheden, organisatiestructuur paraat hebben.
- Actief deelnemen in de voorfase
- Goed lezen, erachter komen wat de aanbestedende dienst echt wil en ...
- Kritisch vragen stellen
- Aanbestedingsdossier op orde hebben. Met alle informatie en ervaring met betrekking tot inschrijven op aanbestedingen.

Interview 2, groot bedrijf, 28 april 2009, versie Tim Slotboom

- Min 2:49 (Multinational Business 1): Het formeren van flexibele bidteams bestaande uit accountmanager, juristen en een bidmanager.
- Min 6:58 (Multinational Business 1): Het vroegtijdig informeren zodat zij goed binnenzitten bij de klant.
- Min 8:28 (Multinational Business 1): Prijs/kwaliteit: uitgekleeft aanbieden? Wil de klant een kaal en goedkoop product of juist niet?
- Min 10:00 (Multinational Business 1): Veel vragen stellen zodat duidelijk wordt wat de klant wilt.
- Min 12:49 (Multinational Business 1): Een vertrouwensrelatie moet worden opgebouwd. Veel contact leggen met de klant.
- Min 13:36 (Multinational Business 1): Bij het bedrijf zijn verschillende tenderdatabases aanwezig waaronder: aanbestedingsdossiers, standaard antwoorden op intranet.
- Min 18:47 (Multinational Business 1): Wanneer je een goede bid en accountmanager hebt weet je precies waar de zwaartepunten van de klant liggen en waar hij dus op let.
- Min 20:30 (Multinational Business 1): Agora wordt gebruikt zodat resources goed kunnen worden ingedeeld.
- Min 30:34 (Multinational Business 1): Feedback dient ervoor om elkaar scherp te houden
- Min 33:26 (Multinational Business 1): Wanneer er niet op een eis kan worden geantwoord, wordt er vragen gesteld en worden er alternatieven aangeboden. Wanneer er teveel noodzaak is om alternatieven aan te bieden wordt met de klant gesproken. Wil je dat we inschrijven met ja, maar... Soms wordt er dan ook niet ingeschreven.
- Min 46:00 (Multinational Business 1): Kwaliteit netwerk, service als harde eisen worden gesteld boven prijs.
- Min 46:50 (Multinational Business 1): Op prijs wordt vaak misgelopen.
- Min. 49:12 (Multinational Business 1): Wordt heel veel aan marketing gedaan voor de retailmarkt. Pinnen via de telefoon. Er wordt echt gekeken wat de markt wil.

Bijlagen

(Europese) Aanbestedingen

In drie stappen naar een kansrijke inschrijving!

Marissa Willemse, Tilburg, juni 2009

Bijlagen:

1.	Europese drempelbedragen	pagina 2
2.	Onderzoeksplan	pagina 3
3.	Lijst van aanbestedende diensten	pagina 21
4.	Lijst van publiekrechtelijke instellingen	pagina 25
5.	Uitwerking interviews	pagina 29

Bijlage 1: Europese drempelbedragen



Drempelwaarden Europees aanbestedingsrecht

Geldig van 1 januari 2008 t/m 31 december 2009 en ontleend aan Verordening (EG) nr. 1422/2007

Richtlijn 2004/18 (overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten) en BAO (Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten)

Type opdracht		Bedrag (excl. BTW)
Werken	Opdrachten door aanbestedende diensten	€ 5.150.000
	Concessies voor openbare werken	
	Opdrachten door gesubsidieerde particuliere aanbesteders	
	Opdrachten door concessiehouders	
Leveringen	Opdrachten door organen van een centrale overheid	€ 133.000
	Opdrachten door andere aanbestedende diensten	€ 206.000
Diensten	Opdrachten door organen van een centrale overheid	€ 133.000
	Opdrachten door andere aanbestedende diensten	€ 206.000
	Opdrachten door gesubsidieerde particuliere aanbesteders	

Richtlijn 2004/17 (nutssectoren) en BASS (Besluit aanbestedingen speciale sectoren)

Type opdracht	Bedrag (excl. BTW)
Werken	€ 5.150.000
Leveringen	€ 412.000
Diensten en prijsvragen	€ 412.000

Let op:

Beneden deze drempelwaarden dient u te denken aan de algemene beginselen van aanbestedingsrecht: gelijkheid, transparantie, proportionaliteit en wederzijdse erkenning.

Contact:

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen met Marieke Slop van Appeldoorn Tendermanagement op het telefoonnummer: 013-544 43 12 of per e-mail: marieke@appeldoorn.nl

Dit overzicht is slechts bedoeld als algemene informatie en dient niet als uitgangspunt te worden gehanteerd voor de (juridische) beoordeling van een concreet geval. Appeldoorn Tendermanagement aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade door het gebruik van dit overzicht of onjuistheid of onvolledigheid van de in dit overzicht opgenomen informatie. Het is de gebruiker slechts toegestaan het overzicht te vermenigvuldigen, te distribueren, te verspreiden of ter beschikking te stellen aan derden, na schriftelijke toestemming van Appeldoorn Tendermanagement. De drempelbedragen zijn geactualiseerd tot en met 1 januari 2010 en houden geen rekening met wijzigingen nadien.

Bijlage 2:

Onderzoeksplan

(Europees) Aanbesteden

Auteur: Marissa Willemse
Opdrachtgever: Appeldoorn Tendermanagement

Datum: 16 maart 2009 te Tilburg

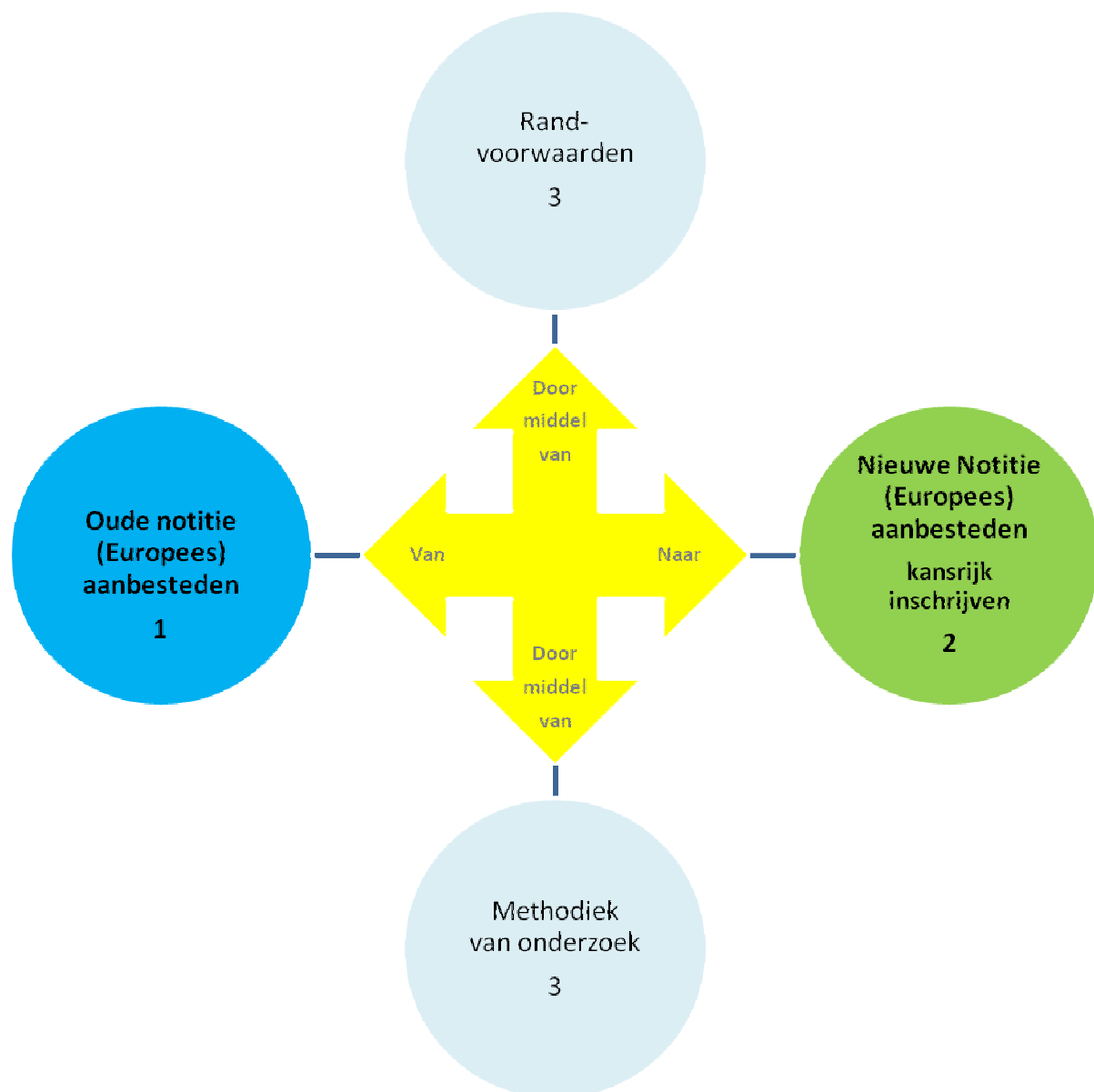
Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg

Appeldoorn Tendermanagement

Bezoekadres:
Nieuwe Bosscheweg 92
NL - 5017 JN Tilburg

Postadres:
Postbus 81
NL - 5000 AB Tilburg

T +31 13 544 43 12
F +31 13 545 53 46
E info@appeldoorn.nl



Figuur 1 Onderzoeksplan

Inhoud

INLEIDING	7
1. AANLEIDING	8
PROBLEEMSTELLING	8
2. RESULTAAT	9
VRAAGSTELLING	9
DOELSTELLING	9
3. METHODIEK	10
DEELVRAGEN	10
HOOFDVRAAG / VRAAGSTELLING:	10
SUBVRAGEN:	10
HOOFDSTUKINDELING	11
JURIDISCH KADER	12
RANDVOORWAARDEN	14
ONDERZOEKSEENHEDEN	14
DOELGROEP	14
BETROKKENEN	14
ONDERZOEKSGRENZEN	15
HET ONDERZOEK	15
UITVOERBAARHEID VAN HET ONDERZOEK	16
NA HET ONDERZOEK	16
PLANNING	17
WEEK 1	17
WEEK 2	17
WEEK 3	17
WEEK 4 T/M 7	17
WEEK 6 EN 7	18
WEEK 8 T/M 14	18
WEEK 13 EN 14	18
LEESWIJZER	19
LITERATUURLIJST:	20
LITERATUUR	20
INTERNETBRONNEN	20
RAPPORTEN	20
JURISPRUDENTIE	21
WETGEVING	21

Inleiding

Dit onderzoeksplan is bedoeld als basis voor het definitieve onderzoek. Het betreft een onderzoek wat wordt verricht door mij, Marissa Willemse, studente aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg, in opdracht van Appeldoorn Tendermanagement. Het resultaat van dit onderzoek is mijn afstudeerscriptie voor de opleiding HBO-Rechten.

Appeldoorn Tendermanagement is een adviesbureau gespecialiseerd in (Europese) aanbestedingen. Zij adviseert, organiseert en traint private organisaties binnen uiteenlopende branches op het gebied van (Europese) aanbestedingen.

Dit onderzoeksplan geeft het kader aan voor het onderzoek. Wat valt wel binnen de grenzen van het onderzoek en welke aspecten worden buiten beschouwing gelaten.

In het onderzoeksplan komen geen inhoudelijke aspecten aan bod. Deze komen aan de orde bij het uiteindelijke onderzoek.

Het onderzoeksplan is geschreven onder voorbehoud van wijzigingen voortvloeiende uit het verloop van het onderzoek.

Marissa Willemse
Maart 2009

1. Aanleiding

Het onderzoek¹ wordt geschreven als een opdracht van de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg in de vorm van een afstudeerscriptie. Het onderzoek is een deel van de afstudeerstage die plaats vindt bij Appeldoorn Tendermanagement.

Dit onderzoek is ontstaan vanuit de vraag van (cliënten van) Appeldoorn Tendermanagement naar een recente notitie met inhoudelijke informatie met betrekking tot de in de praktijk meest voorkomende situaties bij het inschrijven op (Europese) aanbestedingen voor leveringen of diensten.

In 2003 is Appeldoorn Tendermanagement opgericht. Destijds is er een notitie geschreven waarin de onderwerpen worden besproken welke aan bod komen bij het inschrijven op een (Europese) aanbesteding. Deze notitie is gepubliceerd in 2005 en aangepast in 2007 en dient als naslagwerk voor bedrijven welke te maken hebben met aanbestedingen. De aanbestedingswet- en regelgeving is in beweging. De nieuwe notitie is gericht op de dagelijkse praktijk en in tegenstelling tot de notitie van 2007 wordt de nieuwe notitie geschreven aan de hand van het tender-verkoopmodel[©]. Via de drie fases die dit model hanteert; de voorfase, de inschrijvingsfase en de evaluatiefase, komt alle informatie aan de orde welke relevant is voor het inschrijven op aanbestedingen. De notitie vormt mede een kader voor de regels en richtlijnen omtrent een (Europese) aanbesteding. De notitie is toegespitst op de hedendaagse praktijk en de gehanteerde werkwijze van Appeldoorn Tendermanagement.

Probleemstelling

Het niet aanwezig zijn van een recente notitie over (Europees) Aanbesteden.

Wat?

Het probleem is dat er geen recente notitie voorhanden is welke inhoudelijke informatie bevat met betrekking informatie over (Europees) aanbesteden. De eerder geschreven notitie is zodanig verouderd dat deze niet meer bruikbaar is.

Wie?

De vraag naar dit onderzoek is voortgekomen bij (cliënten van) Appeldoorn Tendermanagement. De notitie kan dienen als informatiebron en naslagwerk.

Hoe?

Oplossing het schrijven van een recente notitie met informatie over aanbesteden in de praktijk. –waarmee wordt bedoeld de relevantie informatie voor cliënten van Appeldoorn Tendermanagement gespecificeerd op aanbestedingen van leveringen en diensten-

Waar?

De probleemstelling en de daarbij behorende vraagstelling zijn ontstaan bij Appeldoorn Tendermanagement, een adviesbureau in (Europese) aanbestedingen te Tilburg welke zal fungeren als stageadres waar het onderzoek verricht en de notitie geschreven zal worden.

Waarom?

Vanuit de behoefte voor een recente notitie bij Appeldoorn Tendermanagement en de mogelijkheid van een afstudeerstage.

Waarmee?

Door middel van deskresearch voor de formele kant van het aanbesteden en fieldresearch voor de praktische kant van aanbesteden zal invulling gegeven worden aan de recente notitie.

Een gedetailleerde omschrijving van de verschillende aspecten van deze probleemstelling zijn terug te vinden in de verschillende hoofdstukken en paragrafen van dit onderzoeksplan.

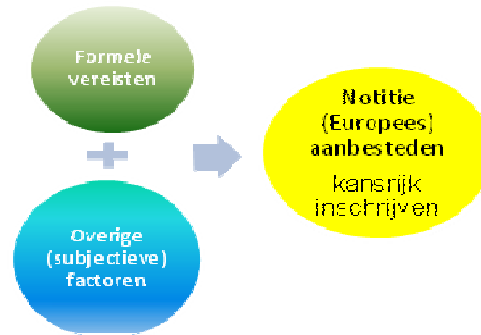
¹ Onderzoek nog te verrichten door Marissa Willemse, *(Europese) Aanbestedingen, In drie stappen naar een kansrijke inschrijving!*, Appeldoorn Tendermanagement: Tilburg 2009

2. Resultaat

De aanleiding van het onderzoek heeft geresulteerd in de volgende vraagstelling:

Vraagstelling

Hoe doorloopt een gegadigde op (juridisch) correcte wijze een inschrijvingsproces voor een (Europese) aanbesteding voor leveringen of diensten en welke overige (subjectieve) factoren bepalen of een inschrijving kansrijk is?



Figuur 2: Notitie (Europees) aanbesteden

Als gevolg van deze vraagstelling wordt er een notitie geschreven met betrekking tot (Europees) aanbesteden en hoe kansrijk in te schrijven. Hiervoor is de volgende doelstelling geformuleerd:

Doelstelling

Het schrijven van een notitie binnen Appeldoorn Tendermanagement waarin wordt beschreven hoe organisaties kansrijk in kunnen schrijven op een aanbesteding voor diensten of leveringen in het tijdsbestek van 9 februari 2009 tot 19 mei 2009.

Om een notitie te schrijven die volledig is en voldoet aan de vraagstelling is het van belang dat onderstaande 3 punten aan bod komen:

- Welke basiskennis is vereist om actief te kunnen zijn in het aanbestedingsproces?
- Aan welke vereisten moet een inschrijvende dienst voldoen om uitsluiting te voorkomen?
- Wat zijn overige (subjectieve) factoren die een rol spelen voor een kansrijke inschrijving?

De notitie wordt als volgt opgebouwd: allereerst een onderzoek naar de theoretische kant van het aanbestedingsrecht en hiermee alle formele vereisten rondom aanbesteden en daarna een onderzoek naar welke overige (subjectieve) factoren van belang zijn voor een kansrijke inschrijving. Op basis hiervan een beschrijving van 'tips en tricks' in het aanbestedingsproces.

Deze probleem-, vraag- en doelstelling resulteren er in dat er een onderzoek wordt gedaan die een notitie oplevert met de relevante en meeste recente informatie met betrekking tot het inschrijven op een (Europese) aanbesteding. Het leidt tot de conclusie/aanbeveling wat een kansrijke aanpak kan zijn in het proces van (Europese) Aanbestedingen.

3. Methodiek

Voor het verwezenlijken van de doelstelling wordt in dit hoofdstuk de methodiek van het onderzoek beschreven. Welke aanpak wordt gevolgd om te komen van de oude notitie naar de nieuwe notitie².

Deelvragen

Achtergrond bij de deelvragen en de hoofdstukindeling is dat het onderzoek bruikbaar moet zijn voor de opdrachtgever Appeldoorn Tendermanagement. Van de afstudeerscriptie wordt dan ook een publicatieversie geschreven in de vorm van een notitie. Deze notitie kan gezien worden als de aangepaste en vernieuwde versie van de notitie welke eerder geschreven is.

Hoofdvraag / Vraagstelling:

Hoe doorloopt een gegadigde op (juridisch) correcte wijze een inschrijvingsproces voor een (Europese) aanbesteding voor leveringen of diensten en welke overige (subjectieve) factoren bepalen of een inschrijving kansrijk is?

Subvragen:

- Welke basiskennis is vereist om actief te kunnen zijn in het aanbestedingsproces?
- Aan welke vereisten moet een inschrijvende dienst voldoen om uitsluiting te voorkomen?
- Wat zijn de overige (subjectieve) factoren die een rol spelen voor een kansrijke inschrijving?

Bovenstaande vraagstelling en subvragen zijn onder te verdelen in de volgende deelvragen:

- Wat is aanbesteden?
- Hoe gaat aanbesteden in de praktijk?
- Wat is de geschiedenis van het aanbesteden, en wat zijn de recente ontwikkelingen?
- Welke wet- en regelgeving is van toepassing binnen het aanbestedingsproces?

- Wie besteden aan?
- Welke belangen spelen een rol?
- Wanneer moet er initiatief worden genomen in het proces om in te schrijven op een aanbesteding? (eventueel hst. 5)
- Welke voorbereiding moeten er getroffen worden als er (in de nabije toekomst) inschrijving plaatsvindt? (eventueel hst. 5)

- Wanneer ben je verplicht om aan te besteden, wat zijn de drempelbedragen?
- Welke procedures zijn er om een aanbesteding te doen?
- Hoe verloopt het proces tot inschrijving op een aanbesteding?
- Wanneer en hoe kan er ingeschreven worden en welke termijnen zijn hiervoor van belang?
- Welke selectiecriteria en gunningscriteria worden gehanteerd?

- Welke maatregelen kunnen genomen worden om efficiënter en effectiever in te schrijven?
- Welke mogelijkheden zijn er als de aanbestedingsprocedure niet conform de wet- en regelgeving is verlopen en welke resultaten komen hier mogelijk uit voort? (eventueel Hst. 5)

² Zie figuur 1 op pagina 2

- Op welke manier wordt een inschrijving kansrijk? ('tips en tricks')
- Welke stappen moeten daarvoor ondernomen worden in de voorfase, de inschrijvingsfase en de evaluatiefase?
- Waardoor gaan er kansen verloren bij het inschrijven?

Hoofdstukindeling

Aan de hand van de deelvragen zijn de hoofdstukken in de notitie als volgt ingedeeld:

Voorwoord
 Inhoudsopgave
 Samenvatting
 Leeswijzer

INLEIDING

Hoofdstuk 1 Inleiding

- Onderwerp, aanbesteden;
 - Korte weergave van (Europees) aanbesteden in de praktijk;
 - Historie van de regelgeving omtrent het aanbestedingsproces;
 - Wettelijk kader;
 - Recente ontwikkelingen;
- Vraagstelling;
- Doelgroep;
- Opbouw;
- Methode van onderzoek.

HET AANBESTEDINGSPROCES

Hoofdstuk 2 De voorfase

- Publicatie van de vooraankondiging;
- Voorbereidingen;
- Wie zijn er betrokken bij een aanbesteding en welke rol spelen zij?;
 - Wie besteden aan?;
 - Wie kunnen/mogen inschrijven op een aanbesteding?;
- Contact met de aanbestedende dienst.

Hoofdstuk 3 De inschrijvingsfase

- Publicatie van de aankondiging;
- Wanneer is het verplicht om aan te besteden, en welke procedures zijn hier voor?; (drempelbedragen en aanbestedingsprocedures voor diensten en leveringen)
- Wanneer en hoe inschrijven (termijnen);
- De selectiecriteria en de gunningscriteria.

Hoofdstuk 4 De Evaluatiefase

- Publicatie van het resultaat van de gunning;
- Verbeterpunten;
- Welke mogelijkheden zijn er voor de inschrijvende dienst als de aanbestedingsprocedure niet conform de regelgeving is verlopen? (rechtsbescherming)

KANSRIJK INSCHRIJVEN

Hoofdstuk 5 Tips en Tricks

- Wat zijn essentiële punten om een serieuze gooi te doen naar een aanbesteding?;
- Succesfactoren;
- Valkuilen.

Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen

Literatuurlijst

Bijlagen

Juridisch kader

In het juridisch kader komen alleen de aspecten aan bod die van belang zijn in de omvang van het onderzoek. De historie en het juridisch kader omtrent het (Europees) aanbesteden van werken en aanbestedingen in de speciale sectoren worden buiten beschouwing gelaten. Een opsomming/beschrijving van alle wet en regelgeving met betrekking tot (Europees) aanbesteden is te omvangrijk in het kader van het onderzoeksplan.

De verplichting om aan te besteden komt vanuit de Europese Unie. De Europese Commissie heeft de aanbestedingsregelgeving opgesteld die vervolgens door de nationale overheden is vertaald in nationale regelgeving.

EG-verdrag, voluit het verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap. (Rome 25 maart 1957). De basisbeginselen van het EG-verdrag inzake de interne markt zijn bindend met betrekking tot het handelen van overheidsinstellingen van de nationale overheden. Het EG-verdrag heeft directe werking wat betekent dat de hierin opgenomen bepalingen kunnen worden ingeroepen tegen overheidsinstellingen van de lidstaten en tegen particuliere opdrachtgevers. Tevens heeft het EG-verdrag voorrang op verordeningen, richtlijnen en beschikkingen van de Gemeenschap en nationale wet- en regelgeving

Richtlijn 2004/18/EG van het Europees Parlement en de Raad van 31 maart 2004 betreffende de coördinatie van de procedures voor het plaatsen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten, PB 2004, L 134/114 (de "Algemene Richtlijn"). Van het Europees Parlement en de Raad van 31 maart 2004. Regelt de procedures voor werken, leveringen en diensten voor overheden die geen nutssector zijn. (algemene richtlijn)

Bovenstaand Europees juridisch kader is in Nederland geïmplementeerd middels:

Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten (hierna: BAO)

In werking getreden op 1 december 2005. Implementatie van de Europese aanbestedingsrichtlijn 2004/18/EG voor werken, leveringen en diensten van overheidsopdrachten.

Voorloper van het BAO is het Besluit Overheidsaanbestedingen, besluit van 4 juni 1993, Stb 305; gewijzigd bij besluit van 27 augustus 1998, Stb. 542.

Aanbestedingswet. De verwachting was dat deze wet in 2009 in werking zou treden, maar inmiddels is deze wet op 8 juli 2008 door de Eerste Kamer behandeld en verworpen. Het kabinet wilde hiermee een modern wettelijk kader voor het aanbesteden maken. Reden voor deze wet was dat de aanbestedingspraktijk zich is gaan kenmerken door onduidelijke en ontoegankelijke regelgeving. Over de toekomst van een vergelijkbare wet kan momenteel alleen nog maar gespeculeerd worden.

Bijzondere wet- en regelgeving

Naast de uitdrukkelijke wetgeving over (Europees) aanbesteden kan het ook voorkomen dat het aanbestedingsrecht is opgenomen in bijzondere wet- en regelgeving. Een voorbeeld hiervan is de Wet personenvervoer 2000. In hoofdstuk III staat namelijk een uitgebreide regeling voor de aanbesteding van concessies voor openbaar vervoer.

Ter volledigheid van het juridisch kader in het onderzoeksplan wordt een verwijzing gedaan naar jurisprudentie³. Opgemerkt dient te worden dat deze arresten voortkomen uit de oriëntatie rondom het onderwerp aanbestedingsrecht:

³ Kennisportal Europees Aanbesteden: www.europeseaanbestedingen.eu link jurisprudentie, d.d. 9 februari 2009

Alcatel arrest:

Alcatel vs. Austria HVJ EG zaak C-81/89, 1999

Arrest van het Hof van Justitie waarin zij uitspraak heeft gedaan dat aan afgewezen marktpartijen een redelijke termijn moet worden gegeven om eventueel middels de rechter de gunningsbeslissing te laten vernietigen. Hieraan kan invulling worden gegeven door middel van een fase van voornemen tot gunning en een fase van het sluiten van de overeenkomst. Voordat er een overeenkomst kan worden gesloten moet er aan twee randvoorwaarden zijn voldaan: er moet een voornemen van gunning zijn verzonden, waarover de afgewezen inschrijvers gelijktijdig worden ingelicht en er moet een wachttermijn zijn genomen.

Unix-arrest

Europese commissie vs. Nederland, HVJ EG, 1995 zaak C-359/93

De kern van dit arrest is dat bij de technische specificatie die naar een product of systeem van een bepaald merk verwijst de woorden 'of daarmee overeenstemmend' moeten worden gebruikt.

Hiermee wordt voorkomen dat marktdeelnemers die gelijksoortige producten of systemen gebruiken worden uitgesloten van deelname. Het is onderdeel van het gelijkheidsbeginsel van aanbestedingsrecht.

Stadt Halle-arrest

HvJ EG 11 januari 2005, zaak C-26/03

In dit arrest wordt de Duitse gemeente Halle veroordeeld voor het niet toepassen van de Europese aanbestedingsregels bij het plaatsen van een opdracht bij het bedrijf RPL Lochau. Zowel voor het ontwerp van een depot voor inzameling en verwerking van gemeentelijk afval als voor de daadwerkelijke inzameling en verwerking hiervan had Gemeente Halle de opdracht onderhands gegund aan RPL Lochau.

De vraag was of hier sprake was van inbesteden aangezien de gemeente 75,1% van de aandelen van RPL Lochau in haar bezit heeft en de overige aandelen (24,9%) in handen zijn van een private partij.

Het Hof besliste dat wanneer een opdracht wordt verstrekt aan een gelieerde organisatie waarin kapitaal zit van een private onderneming, er nooit sprake kan zijn van inbesteden. De aanbestedende dienst kan in dit geval namelijk nooit toezicht uitoefenen zoals op haar eigen diensten.

Er is sprake van inbesteding wanneer een aanbestedende dienst een opdracht verstrekt binnen haar eigen gezagsstructuur. Dit wil zeggen dat ze toezicht uit kan oefenen op de gelieerde organisatie zoals ze op haar eigen diensten doet en deze gelieerde organisatie het merendeel van haar werkzaamheden verricht ten behoeve van de aanbestedende dienst.

Er kan gezegd worden dat het juridisch kader van Europees aanbesteden in ver gaande vorm is uitgemaakt in jurisprudentie

Naast bovenstaand juridisch kader dient vermeld te worden dat in het aanbestedingsrecht de Europese Commissie een wetgevende rol heeft en het Europees Hof van Justitie een belangrijke rechtsvormende rol heeft. De Europese Commissie bij het vaststellen en bijstellen van de aanbestedingsrichtlijnen. Daarnaast heeft zij een belangrijke, zij het minder direct, rechtsvormende rol door haar gedane interpretatieve mededelingen, ingebrekestellingen en het starten van procedures bij het Europees Hof van Justitie.

De voorzieningenrechter speelt een cruciale rol bij het nader invullen van het aanbestedingsrecht. Dit mede doordat er ruimte is gelaten door de Europese Commissie in de aanbestedingsrichtlijnen.

Randvoorwaarden

Onderzoekseenheden

In de vraagstelling komen een aantal begrippen aan de orde waar het feitelijke onderzoek om draait. De wetgeving geeft de regels en richtlijnen voor hoe de juiste procedure moet verlopen bij het inschrijven op een aanbesteding. De definitie van het begrip (Europees) aanbesteden⁴ wordt gehaald uit wetgeving en jurisprudentie, maar belangrijk blijft hoe het begrip in de dagelijkse praktijk wordt gebruikt.

De vraagstelling kiest een kant in het proces van aanbesteden namelijk de kant van de inschrijver op de aanbesteding, en niet de kant van de aanbestedende dienst. Voor het bepalen wat de meest effectieve en efficiënte manier is van inschrijven op een aanbesteding is het desalniettemin van belang om beide kanten van het proces te bekijken om zo een advies te kunnen geven wat een kansrijke inschrijving kan zijn.

Doelgroep

Het onderzoek wordt geschreven in opdracht van Appeldoorn Tendermanagement. Zoals eerder gezegd is de vraagstelling geformuleerd naar de kant van de inschrijvende organisatie. Hieruit volgt dat de notitie is gericht op bedrijven en organisaties welke nu of in de toekomst betrokken zijn bij het inschrijven op een aanbesteding. Onder andere cliënten van Appeldoorn Tendermanagement.

Daarnaast kan de notitie door Appeldoorn Tendermanagement uitgereikt worden en door bedoelde bedrijven als naslagwerk worden gebruikt. De notitie kan interessant zijn maar is in eerste instantie niet geschreven voor specialisten met een brede kennis en ruime ervaring op het gebied van Europees aanbesteden. Uiteraard is de notitie ook geschreven voor geïnteresseerden in het (Europees) Aanbestedingsrecht.

Betrokkenen

- Allereerst de opdrachtgever, Appeldoorn Tendermanagement en de directe begeleider bij het onderzoek Michiel Appeldoorn.
- Daarnaast de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg. Het onderzoek wordt geschreven tijdens de afstudeerstage van de opleiding HBO-Rechten en de geschreven notitie leidt tot de afstudeerscriptie. Directe begeleider vanuit de opdracht is de heer Peter van Harten. Tweede begeleider is mevrouw Tamara Wielders.
- En natuurlijk de auteur van de notitie Marissa Willemse, studente aan voornoemde opleiding en tijdens het schrijven van het onderzoek stagiaire bij Appeldoorn Tendermanagement.

Voor het schrijven van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kennis van betrokken relaties van Appeldoorn Tendermanagement. Deze ervaringen en kennis kunnen worden gebruikt in de notitie echter voor deze informatie strikte geheimhouding; de gegevens worden geheim behandeld en anoniem vermeld.

Tijdens het onderzoek kan daarnaast gebruik gemaakt worden van externe specialisten onder andere op het gebied van (Europees) Aanbesteden. Hiervan zijn specifieke gegevens nog niet bekend.

⁴ Zie ook leeswijzer. Er is geen eenduidige specifieke allesomvattende definitie van het begrip aanbesteden. Er kan slechts een beschrijving gegeven worden

Onderzoeksgrenzen

Om te zorgen dat het beoogde resultaat wordt behaald en er aan het einde van de periode (9 februari 2009 tot 19 mei 2009) een degelijk antwoord kan worden gegeven op de vraagstelling zijn er onderzoeksgrenzen.

- Er is voor gekozen om een verkorte handleiding te schrijven met als onderwerp de basis van het (Europees) aanbesteden en op welke manier een kansrijke inschrijving kan worden gedaan op een (Europese) aanbesteding. Onderzocht wordt datgene wat het meest relevant is voor de inschrijvende organisatie. De notitie is in eerste instantie bedoeld voor betrokkenen bij het inschrijven op aanbestedingen met nauwelijks kennis op dit gebied. Kort gezegd wordt onderzocht: de basis van het (Europees) aanbestedingsrecht en de dagelijkse praktijk, hierbij gebruikmakend van de belangrijkste wet- en regelgeving, jurisprudentie en kennis van betrokkenen.
- Zoals eerder vermeld betreft dit onderzoek alleen de aanbesteding van diensten en leveringen. Hiermee worden aanbestedingen van werken uitgesloten. Hier zal geen onderzoek naar verricht worden.
- Voorvloeiend uit de doelstelling, de doelgroep en de mogelijkheden van het onderzoek is het onderzoek specifiek gericht op het BAO. De nutssectoren worden tijdens het onderzoek buiten beschouwing. Aangezien het BAO de implementatie is van richtlijn 2004/18/ EG zal deze niet benoemd worden, maar is het onderzoek gericht op het BAO.

Bij aanvang van de onderzoeksperiode is er reeds een eerste beeld van het gebied (Europees) aanbestedingsrecht, en op basis hiervan is de vraagstelling met de daarbij behorende deelvragen geformuleerd. Echter, de onderzoeksgrenzen worden pas definitief zichtbaar tijdens het onderzoek.

Het onderzoek

Om de doelstelling te behalen en hiermee een antwoord te kunnen geven op de vraagstelling wordt er een praktisch relevant onderzoek verricht. De notitie is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de inschrijvingsprocedure. Bekeken wordt wat in de praktijk een succesvolle manier kan zijn voor het inschrijven op een aanbesteding. Hier komt uiteraard ook een bepaalde theoretische relevantie bij kijken aangezien het nodig is voor bedrijven en organisaties om basiskennis te hebben van het aanbestedingsrecht voordat zij dit in de praktijk kunnen brengen en in kunnen schrijven op een aanbesteding waarbij zij kansrijk zijn.

Methoden voor het onderzoek zijn:

DESKRESEARCH

(vooral van belang bij Hst. 1 t/m 4)

- Het bestuderen van relevante wet- en regelgeving;
- Relevante en recente jurisprudentie;
- Bestuderen van literatuur.⁵

FIELDRESEARCH

(vooral van belang bij Hst. 5)

- Kennis van betrokkenen;
(gesprekken, interviews, lezingen, trainingen)
- Dossieronderzoek;
 - Succesvolle inschrijvingen;

⁵ Zie de literatuurlijst op pagina 18

- Gefaalde inschrijvingen;
- Verwerken/aanpassen van de reeds bestaande notities⁶;
- Verwerken van actuele gebeurtenissen rondom het onderwerp.

Eventuele andere manieren voor het verkrijgen van informatie welke niet zijn vernoemd, kunnen wel toegepast worden tijdens het onderzoek.

Uitvoerbaarheid van het onderzoek

Ethisch

Het onderzoek wordt ethisch verantwoord gehouden hetgeen inhoudt dat bij het verkrijgen van informatie de betrokken persoon vrijwillig meewerkt, er een complete en duidelijke weergave wordt gegeven van het onderzoek, dat de gegevens indien gewenst anoniem worden verwerkt en dat het onderzoek geen nadelig effect mag hebben voor de betrokken persoon.

Tegenover de opdrachtgever is er de plicht om het onderzoek te verrichten op een eerlijke, objectieve en controleerbare manier, en dat er geen gegevens zullen worden verstrekt aan derden indien de opdrachtgever daar niet mee instemt.

Organisatorisch

Voor het onderzoek staan 14 weken exclusief voorbereiding en nabespreking. Deze 14 weken zijn gepland van 9 februari 2009 tot en met 15 mei 2009. Tijdens deze periode wordt het onderzoek uitgevoerd door de studente, 32 uur per week werkzaam bij de opdrachtgever Appeldoorn Tendermanagement. Per week is er 8 uur gereserveerd voor overige tijd te besteden aan het onderzoek. Op de stageplaats zijn alle faciliteiten om het onderzoek uit te voeren.

Mocht het wenselijk zijn dan kan via Appeldoorn Tendermanagement contact gelegd worden om benodigde gegevens binnen te halen. Daarnaast is het mogelijk om wekelijks overleg te hebben met de opdrachtgever omtrent de voortgang van het onderzoek en eventuele vragen. Vanuit de Juridische Hogeschool wordt het onderzoek ondersteund door een eerste afstudeerdocent, Peter van Harten, waaraan tevens inhoudelijke danwel procesgerichte vragen gesteld kunnen worden.

Na het onderzoek

Na het onderzoek is uitgebreid de basiskennis van het (Europees) Aanbestedingsrecht aan bod gekomen. Na afronding van het gehele onderzoek is het mogelijk om de notitie toe te passen op de zogenaamde schoolboeken casus. In de media is er al aandacht voor deze casus aangezien schoolboeken voor ouders gratis worden en hiermee scholen verplicht worden schoolboeken aan te besteden. Vanwege de moeilijkheden rondom dit proces is de uiterste datum voor het ingaan van deze verplichting twee maal verschoven.

Voor het begin van dit onderzoek zal allereerst overleg plaatsvinden met de opdrachtgever en de docent om te bekijken welke mogelijkheden er zijn en hiervoor een vraag en doelstelling te formuleren. Dit onderzoek kan als bijlage worden opgenomen in het onderzoek naar de basis van het Europees Aanbestedingsrecht.

⁶ Vernoemd in de literatuurlijst op pagina 19

Planning

Aan alle formaliteiten is reeds voldaan. Het aanmeldformulier met daarbij een beschrijving van het onderzoek is goedgekeurd door de examencommissie. Bij het begin van de stage kan gelijk begonnen worden met het de voorbereidingen en het onderzoek zelf.

Week 1

- Opstellen onderzoeksplan
- Probleem / vraag en doelstelling formuleren
- Planning maken

9 februari⁷
Start onderzoek

13 februari
Concept van het onderzoeksplan inleveren bij Peter van Harten⁸

Week 2

- Overleg met Peter van Harten en Michiel Appeldoorn over het onderzoeksplan.
- Aanpassen van het onderzoeksplan aan de hand van overleg

17 februari
Bespreken van het onderzoeksplan met Peter van Harten

Week 3

- Aanpassen van het onderzoeksplan aan de hand van overleg
- Start van het onderzoek, oriënteren

27 februari
Inleveren van het onderzoeksplan bij Peter van Harten

ONDERZOEKSPLAN AF

Week 4 t/m 7

- Start van het onderzoeksplan,
- Oriënteren, informatie verzamelen basis maken
- Schrijven van het theoretische gedeelte op basis van deskresearch.

12 maart
Definitieve beoordeling onderzoeksplan

⁷ Alle data gebruikt in de planning zijn in 2009

⁸ Indien nodig worden stukken zowel bij Peter van Harten als bij de opdrachtgever Michiel Appeldoorn ingeleverd.

Week 6 en 7

- Voorbereidingen fieldresearch treffen

HOOFDSTUK 1 TOT EN MET 4 AF

Week 8 t/m 14

- Onderzoek verrichten.
- Schrijven van de notitie, de praktische kant, Hoofdstukken 5 en 6 op basis van fieldresearch.
- Conclusies en aanbevelingen

6 april

Hoofdstuk inleveren ter beoordeling

14 april

Terugkoppeling ingeleverde hoofdstuk

HOOFDSTUK 5 EN 6 AF

Week 13 en 14

- Afronding van het onderzoek
- Afwerken
- Controleren

15 mei

Laatste stagedag

19 mei

Inleveren conclusies en aanbevelingen

22 mei

Commentaar op conclusies en aanbevelingen

29 mei

Insturen scriptie via Urkund

2 juni

Inleveren afstudeerscriptie

2 juni

Evaluatie

Leeswijzer

Aanbesteden

Het begrip aanbesteden houdt in Nederland alle procedures met betrekking tot aanbesteden in (Europees) aanbesteden, maar ook het aanbesteden van opdrachten onder het drempelbedrag door middel van: openbaar aanbesteden, meervoudig onderhands aanbesteden en enkelvoudig onderhands aanbesteden).

Europees aanbesteden houdt echter alleen in aanbestedingen van boven de drempelbedragen waarop Europese en Nederlandse wet- en regelgeving verplicht van toepassing is.

BAO

Besluit aanbestedingsregels voor overheidopdrachten

Hof van Justitie van de Europese Gemeenschap

Het Hof van Justitie van de Europese Gemeenschappen (vaak "het Hof" genoemd) werd in 1952 bij het EGKS-Verdrag opgericht. Het Hof is in Luxemburg gevestigd en heeft als taak ervoor te zorgen dat de EU-wetgeving in alle EU-landen op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd en toegepast, zodat de wet voor iedereen gelijk is. Zo zorgt het Hof er bijvoorbeeld voor dat nationale rechters over dezelfde kwestie geen verschillende uitspraken doen.

Het Hof van Justitie ziet er ook op toe dat de lidstaten en instellingen van de EU hun wettelijke verplichtingen nakomen. Het Hof is bevoegd om uitspraak te doen in juridische geschillen tussen EU-lidstaten, EU-instellingen, bedrijven en particulieren⁹.

Hst.

Afkorting van hoofdstuk.

Opdrachtgever

Michiel Appeldoorn, Appeldoorn Tendermanagement.

PIANOo

Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers.

Richtlijn

De definitie van richtlijn is als volgt weergegeven in artikel 249 EG-Verdrag: "Een richtlijn is verbindend ten aanzien van het te bereiken resultaat voor elke lidstaat waarvoor zij bestemd is, doch aan de nationale instanties wordt de bevoegdheid gelaten vorm en middelen te kiezen." In het algemeen wordt aangenomen dat de procedurevoorschriften van aanbestedingsrichtlijnen directe werking hebben. Dit heeft het HJEG in tal van bepalingen van de aanbestedingsrichtlijnen uitgemaakt.

Stb.

Afkorting van Staatsblad.

Hierin worden alle wetten en Koninklijke Besluiten aangekondigd.

Student

Marissa Willemse, student in de laatste fase van de opleiding HBO-Rechten aan de Juridische Hogeschool Avans-Fontys te Tilburg.

⁹ http://europa.eu/institutions/inst/justice/index_nl.htm, voor de volledige bronvermelding zie literatuurlijst op pagina 19

Literatuurlijst:

Voorlopige versie van de literatuur gebruikt voor het maken van het onderzoeksplan en eventueel te gebruiken literatuur bij het onderzoek.

Literatuur

Baarda, De Goede, Teunissen 2005

D.B. Baarda, M.P.M. de Goede, J. Teunissen, *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*, Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff 2005.

Dukes 2007

M. Dukes, *Europees aanbesteden. Nieuwe kansen, nieuwe prijzen*, (Bosselaar en Strengers Praktijkcahier, Nr. 2) Den Haag: Sdu Uitgevers 2007.

Goorden 2003

C.P.J. Goorden, *Algemeen Bestuursrecht Compact*, Den Haag: Elsevier juridisch 2003.

Grit 2005

R. Grit, *Projectmanagement. Projectmatig werken in de praktijk*, Groningen: Wolters-Noordhoff 2005.

Leidraad voor juridische auteurs 2004

Leidraad voor juridische auteurs. Voetnoten, bronvermeldingen, literatuurlijsten en afkortingen in Nederlandse publicaties, Deventer: Kluwer 2004.

Pijnacker Hordijk, Van der Bend, Van Nouhuys

E.H. Pijnacker Hordijk, G.W. van der Bend, J.F. van Nouhuys, *Aanbestedingsrecht. Handboek van het Europese en het Nederlandse aanbestedingsrecht*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2004.

Sinninghe Damsté 2007

W. A. Sinninghe Damsté namens de Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht, *Nieuw aanbestedingsrecht. Deskundigen over nationaal recht en de nieuwe wet*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2007.

Internetbronnen

Aanbestedingen Online

© 2004 <www.aanbestedingenonline.nl>

Appeldoorn Tendermanagement

Appeldoorn Tendermanagement: Tilburg 2008 <www.appeldoorntm.nl>

Eur-lex

Het Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, kortweg het Publicatiebureau, Europese Gemeenschappen®, 1995-2009 <www.eur-lex.eu>

Europa

Europese Gemeenschappen®, 1995-2009 <www.europa.eu>

Europeseaanbestedingen

G. Geertseman <www.europeseaanbestedingen.eu>

Gemeente.nu

M. Uding, I. Hartendorp, uitgave van Elsevier Overheid, onderdeel van Reed Business bv, Amsterdam: 2009 <www.gemeente.nu.nl>

Leidraadaanbesteden

Regieraad Bouw, Gouda 2009 <www.leidraadaanbesteden.nl>

Overheid

Antwoord@ :2009. <www.overheid.nl>

PIANOo

PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden, Den Haag: 2008 <www.pianoo.nl>

Raad van Arbitrage

<www.raadvanarbitrage.nl>

Tendersselekt

Reed Business bv ©: Doetinchem 2007 <www.tendersselekt.nl>

Rapporten

Appeldoorn 2007

M. Appeldoorn, *Notitie Europees aanbesteden*, Rapport van Appeldoorn Tendermanagement, Tilburg: 2007.

Appeldoorn 2005

M. Appeldoorn, *Inschrijven op Europese aanbestedingen; de basis!, verkorte handleiding 'Europees aanbesteden'*, Rapport van Appeldoorn Tendermanagement, Tilburg: 2005.

Competentieboek E3 en E4, Afstuderen 2008 - 2009

Competentieboek E3 en E4, Afstuderen, Juridische Hogeschool Avans-Fontys, samenstellers: B. Kratsborn, J. Pop, R. Masselink; editie nummer 6, juni 2008 vs 8.

Jurisprudentie

Alcatel arrest

Alcatel vs. Austria HVJ EG zaak c-81/89, 1999

Stadt Halle-arrest

HVJ EG 11 januari 2005, zaak C-26/03

Unix arrest

Europese commissie vs Nederland, HVJ EG 1995 zaak C-359/93

Wetgeving

Belangrijkste wetgeving gebruikt voor het onderzoek. Digitaal terug te vinden op www.overheid.nl. link wet- en regelgeving

Bao

Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten

Bass

Besluit aanbestedingen speciale sectoren

EG-Verdrag

Raamwet EEG-voorschriften aanbestedingen

Richtlijn 2004/17/EG

Richtlijn nutssectoren

Richtlijn 2004/18/EG

Algemene richtlijn

Bijlage 3: Lijst van Aanbestedende diensten

Ministerie van Economische Zaken www.ez.nl/dsresource?objectid=146048&type=PDF

Lijst van aanbestedende diensten overheid

Ministerie van Algemene Zaken (Ministry of General Affairs)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Bureau van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Advisory Council on Government Policy)
- Rijksvoorlichtingsdienst: (The Netherlands Government Information Service)

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministry of the Interior and Kingdom Relations)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Agentschap Informatievoorziening Overheidspersoneel (IVOP) (Agency for Government Personnel Information)
- Centrale Archiefselectiedienst (CAS) (Central Records Selection Service)
- Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD) (General Intelligence and Security Service)
- Agentschap Basisadministratie, Persoonsgegevens en Reisdocumenten (Personnel Records and Travel Documents Agency)
- Organisatie Informatie- en communicatietechnologie OOV (ITO) (Information and Communication Technology Organisation)
- Korps Landelijke Politiediensten (National Police Services Agency)

Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministry of Foreign Affairs)

- Directoraat Generaal Regiobeleid en Consulaire Zaken (DGRC) (Directorate-General for Regional Policy and Consular Affairs)
- Directoraat Generaal Politieke Zaken (DGPZ) (Directorate-General for Political Affairs)
- Directoraat Generaal Internationale Samenwerking (DGIS) (Directorate-General for International Cooperation)
- Directoraat Generaal Europese Samenwerking (DGES) (Directorate-General for European Cooperation)
- Centrum tot Bevordering van de Import uit Ontwikkelingslanden (CBI) (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries)
- Centrale diensten ressorterend onder P/PlvS (support services falling under the Secretary-General and Deputy Secretary-General)

2

- Buitenlandse Posten (ieder afzonderlijk) (the various Foreign Missions)

Ministerie van Defensie (Ministry of Defence)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Staf Defensie Interservice Commando (DICO) (Staff Defence Interservice Command for Support Services)
- Defensie Telematica Organisatie (DTO) (Defence Telematics Organisation)
- Centrale directie van de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen (Defence Infrastructure Agency, Central Directorate)
- De afzonderlijke regionale directies van de Dienst Gebouwen, Werken en Terreinen (Defence Infrastructure Agency, Regional Directorates)
- Directie Materieel Koninklijke Marine (Directorate of Material Royal Netherlands Navy)
- Directie Materieel Koninklijke Landmacht Directorate of Material Royal Netherlands Army)
- Directie Materieel Koninklijke Luchtmacht (Directorate of Material Royal Netherlands Air Force)
- Landelijk Bevoorradingsbedrijf Koninklijke Landmacht (LBBKL) (Royal Netherlands Army National Supply Agency)
- Defensie Pijpleiding Organisatie (DPO) (Defence Pipeline Organisation)
- Logistiek Centrum Koninklijke Luchtmacht (Logistic Centre Royal Netherlands Air Force)
- Koninklijke Marine, Marinebedrijf (Royal Netherlands Navy, Maintenance Establishment)

Ministerie van Economische Zaken (Ministry of Economic Affairs)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Centraal Planbureau (CPB) (Central Plan Bureau)
- Bureau voor de Industriële Eigendom (BIE) (Industrial Property Office)
- Staatstoezicht op de Mijnen (SodM) (State Supervision of Mines)
- Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) (Netherlands Competition Authority)
- EVD, Internationaal ondernemen en samenwerken (Agency for international business and cooperation)
- Agentschap Telecom (Telecom Agency)

3

- SenterNovem

Ministerie van Financiën (Ministry of Finance)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Belastingdienst Automatiseringscentrum (Tax and Custom Computer and Software Centre)
- Belastingdienst (Tax and Customs Administration)
- De afzonderlijke Directies der Rijksbelastingen (the various Divisions of the Tax and Customs Administration throughout the Netherlands)
 - o Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (incl. Economische Controle dienst (ECD) (Fiscal Information and Investigation Service (the Economic Investigation Service included))
 - o Belastingdienst Opleidingen (Tax and Customs Training Centre)
- Dienst Domeinen (State Property Service)
 - Centrale directie van de dienst Domeinen
 - De afzonderlijke regionale directies van de dienst Domeinen voor onroerende zaken (IJsselmeerpolders, Noordoost, West en Zuid)
 - Domeinen Roerende Zaken directie Apeldoorn
 - De Rentmeester van het Staatsdomein bij het Loo

Ministerie van Justitie (Ministry of Justice)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Dienst Justitiële Inrichtingen (Correctional Institutions Agency)
- Raad voor de Kinderbescherming (Child Care and Protection Agency)
- Centraal Justitie Incasso Bureau (Central Fine Collection Agency)
- Openbaar Ministerie (Public Prosecution Service)
- Immigratie en Naturalisatiedienst (Immigration and Naturalisation Service)
- Nederlands Forensisch Instituut (Netherlands Forensic Institute)
- Raad voor de Rechtspraak (Judicial Management and Advisory Board)

4

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (Ministry of Agriculture, Nature and Foodquality)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Agentschap Dienst Regelingen (National Service for the Implementation of Regulations (Agency)
- Agentschap Plantenziekte kundige Dienst (PD) (Plant Protection Service (Agency))
- Algemene Inspectiedienst (AID) (General Inspection Service)
- Directie Regionale Zaken (Regional Policy department)
- Dienst Landelijk Gebied (DLG) (Government Service for Sustainable Rural Development)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Ministry of Education, Culture and Science)

- Bestuursdepartement - OCW (Central policy and staff department);
- Agentschap Centrale Financiën Instellingen - Cfi (Central Funding of Institutions Agency);
- Nationaal Archief - NA (National Archives);
- Inspectie van het Onderwijs - Ivho (Inspectorate of Education);
- Inspectie Cultuurbezit - ICB (Inspectorate of Cultural heritage);
- Rijksarchiefinspectie - RAI (Public records inspectorate);
- Rijksinspectie voor de Archeologie - RIA (State inspectorate for Archaeology);
- Rijksinspectie voor de Monumentenzorg - RIM (State inspectorate for

conservation of Monuments);

- Onderwijsraad - OR (Education council);
- Raad voor Cultuur - RvC (Council for Culture);
- Instituut Collectie Nederland - ICN (Netherlands Institute for Cultural heritage);

5

- Rijksdienst voor het Oudheidkundig Bodemonderzoek - ROB (National service for Archaeological heritage).
- Rijksdienst voor de Monumentenzorg - RDMZ (Netherlands department for conservation of Monuments);
- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid - AWT (Advisory council for Science and Technology policy);

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministry of Social Affairs and Employment)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Inspectie Werk en Inkomen (Work and Income Inspectorate)
- Agentschap SZW (SZW Agency)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (Ministry of Transport, Public Works and Watermanagement)

- Bestuursdepartement (Central policy and staff departments)
- Directoraat-Generaal Luchtvaart (Directorate-General for Civil Aviation)
- Directoraat-Generaal Goederenvervoer (Directorate-General for Freight Transport)
- NB. per 1 april worden DGL en DGD samengevoegd tot "Directoraat-Generaal Transport en Luchtvaart" (Directorate-General for Transport and Civil Aviation).
- Directoraat-Generaal Personenvervoer (Directorate-General for Passenger Transport)

- Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat (Directorate-General of Public Works and Watermanagement)

o Staf Directeur-Generaal Rijkswaterstaat (Staff Director-General of Public Works and Watermanagement) Corporate Dienst

Rijkswaterstaat(Corporate Service of Public Works and Watermanagement)

o De afzonderlijke specialistische diensten van Rijkswaterstaat (The individual specialist services of Public Works and Water Management)

o De afzonderlijke regionale diensten van Rijkswaterstaat (The individual regional services of Public Works and Water Management)

- Directoraat-Generaal Water (Directorate-General for Water Affairs)

6

- Inspecteur-Generaal , Inspectie Verkeer en Waterstaat ((Inspector-General, Transport and Water Management Inspectorate Netherlands)

o Divisie Luchtvaart van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Civil Aviation Authority Netherlands of the Inspector-General , Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands))

o Divisie Vervoer van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Transport Inspectorate Netherlands of the Inspector-General, Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands)

o Divisie Scheepvaart van de Inspecteur-Generaal, Inspectie Verkeer en Waterstaat (Shipping Inspectorate Netherlands of the Inspector-General , Transport and Watermanagement Inspectorate Netherlands)

- Centrale Diensten (Central Services)
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) (Royal Netherlands Meteorological Institute)

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (Ministry for Housing, Spatial Planning and the Environment)

- Concern staf/Gemeenschappelijke dienst (Concern staff)
- Directoraat-Generaal Wonen (Directorate General for Housing)
- Directoraat-Generaal Ruimte (Directorate General for Spatial Policy)
- Directoraat General Milieubeheer (Directorate General for Environmental Protection)
- Rijksgebouwendienst (Government Buildings Agency)
- VROM inspectie (Inspectorate)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministry of Health, Welfare and Sports)

- Bestuursdepartement
- Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ)
- Inspectie Jeugdzorg
- Rijksinstituut voor de Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (National Institute of Public Health and Environment)
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (Social and Cultural Planning Office)
- Agentschap t.b.v. het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen (ACBG) (Medicines Evaluation Board Agency)
- Agentschap Centraal Informatiepunt Beroepen Gezondheidszorg (CIBG)

7

- Agentschap Nederlands Vaccin Instituut (NVI)

Tweede Kamer der Staten-Generaal (Second Chamber of the States General)

Eerste Kamer der Staten-Generaal (First Chamber of the States General)

Raad van State (Council of State)

Algemene Rekenkamer (Netherlands Court of Audit)

Nationale Ombudsman (National Ombudsman)

Kanselarij der Nederlandse Orden (Chancellery of the Netherlands Order)

Kabinet der Koningin (Queen's Cabinet)

Bijlage 4: Lijst van publiekrechtelijke instellingen

Ministerie van Economische Zaken <www.ez.nl/dsresource?objectid=146047&type=PDF>

Lijst van publiekrechtelijke instellingen

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministry of the Interior and Kingdom Relations)

- Nederlands Instituut voor Brandweer en rampenbestrijding (NIBRA) (Netherlands Institute for Firemen and Combatting calamities)
- Nederlands Bureau Brandweer Examens (NBBE) (Netherlands Bureau for Exams of Firemen)
- Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie (LSOP) (National Institute for Selection and Education of Policemen)
- 25 afzonderlijke politieregio's (25 individual police regions)
- Stichting ICTU (ICTU Foundation)

Ministerie van Economische Zaken (Ministry of Economic Affairs)

- Stichting Syntens (Syntens)
- Van Swinden Laboratorium B.V. (NMI van Swinden Laboratory)
- Nederlands Meetinstituut B.V. (NMI Institute for Metrology and Technology)
- Nederlands Instituut voor Vliegtuigontwikkeling en Ruimtevaart (NIVR) (Netherlands Agency for Aerospace Programmes)
- Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC)
- Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN) (Cooperative Body of the provincial governments of the Northern Netherlands)
- Ontwikkelingsmaatschappij Oost B.V.
- LIOF (Limburg Investment Development Company LIOF)
- Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM) (NOM Investment Development)
- Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) (Noord Brabant Development Agency)
- Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (Independent Post and Telecommunication Authority)
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (Netherlands Central Bureau for Statistics)
- Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN) (Energy research Centre of the Netherlands)
- Kenniscentrum MVO

2

Ministerie van Financiën

- De Nederlandse Bank N.V. (The Dutch Central Bank)
- Autoriteit Financiële Markten (the Netherlands Authority for the Financial Markets)
- Pensioen- & Verzekeringskamer (the Pensions and Insurance Supervisory Authority of the Netherlands)

Ministerie van Justitie

- Stichting Reclassering Nederland (SRN) (Dutch Rehabilitation Agency)
- Stichting VEDIVO (VEDIVO Agency, Association for Managers in the (Family) Guardianship)
- Voogdij- en gezinsvoogdij instellingen (Guardianship and Family Guardian ship Institutions)
- Stichting Halt Nederland (SHN) (Dutch Halt (the alternative) Agency)
- Particuliere Internaten (Private Boarding Institutiona)
- Particuliere Jeugdinrichtingen (Penal Institution for Juvenile Offenders)
- Particuliere TBS-klinieken
- Schadefonds Geweldsmisdrijven (Damages Fund for Violent Crimes)
- Centraal orgaan Opvang Asielzoekers (COA) Agency for the Reception of Asylum Seekers)
- Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen (LBIO) (National Collection of Support and Maintenance Agency)
- Landelijke organisaties slachtofferhulp (National Victim Compensation Organisation)
- College Bescherming Persoongegevens (Dutch Data Protection Authority)
- Stichting Studiecentrum Rechtspleging (SSR) Administration of Justice Study Centre Agency)
- Raden voor de Rechtsbijstand (Legal Assistance Councils)
- Stichting Rechtsbijstand Asiel (Asylum Seekers Legal Advice Centres)

- Stichtingen Rechtsbijstand (Legal Assistance Agencies)
- Landelijk Bureau Racisme bestrijding (LBR) (National Bureau against Racial Discrimination)
- Clara Wichman Instituut (Clara Wichman Institute)
- Tolkencentra (Interpret Centres)

3

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

- Bureau Beheer Landbouwgronden (Land Management Service)
- Faunafonds (Fauna Fund)
- Staatsbosbeheer (National Forest Service)
- Stichting Voorlichtingsbureau voor de Voeding (Netherlands Bureau for Food and Nutrition Education)
- Universiteit Wageningen (Wageningen University and Research Centre)
- Stichting DLO (Agricultural Research Department)
- (Hoofd) productschappen (Commodity Boards)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

A. Algemene omschrijvingen

- De bevoegde gezagsorganen van de openbare of uit de openbare kas bekostigde bijzondere:
 - basisscholen in de zin van de Wet op het primair onderwijs;
 - speciale scholen voor basisonderwijs in de zin van de Wet op het primair onderwijs;
 - scholen en instellingen voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs in de zin van de Wet op de expertisecentra;
 - scholen en inrichtingen voor voortgezet onderwijs in de zin van de Wet op het voortgezet onderwijs;
 - instellingen in de zin van de Wet educatie en beroepsonderwijs, zoals vakinstellingen en regionale opleidingscentra;
 - de bekostigde universiteiten en hogescholen, de Open Universiteit en de Academische ziekenhuizen als bedoeld in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek;
 - schoolbegeleidingsdiensten als bedoeld in de Wet op het primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra;
 - landelijke pedagogische centra (zoals SLO, CITO, CINOP) in de zin van de Wet subsidiëring landelijke ondersteunende activiteiten;
 - publieke omroepverenigingen (zoals AVRO, BNN, EO, KRO, NCRV, TROS, VARA, VPRO) als bedoeld in de Mediawet, voor zover zij voor meer dan 50% door de Staat worden bekostigd;
 - overige organisaties en instellingen op het terrein van onderwijs, cultuur en wetenschappen (zoals musea) die rechtspersoonlijkheid hebben en voor meer dan 50% door OCW worden bekostigd.

4

B. Nominatieve opsomming

- Bedrijfsfonds voor de Pers (BvdP);
- Commissariaat voor de Media (CvdM) (Dutch Media Authority);
- Informatie Beheer Groep (IB-Groep);
- Koninklijke Bibliotheek (KB) (the National Library of the Netherlands)
- Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (KNAW) (Royal Netherlands Academy of Arts and Science)
- Vereniging voor Landelijke organen voor beroepsonderwijs (COLO);
- Mondriaanstichting (Mondriaan Foundation)
- Nederlandse Omroepstichting (NOS) (Netherlands Public Broadcasting)
- Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderwijs (TNO);
- Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) (Netherlands Organisation for Scientific Research)
- Stichting Fonds voor Amateurkunsten en Podiumkunsten (Fund for Amateur Art and the Performing Arts);
- Stichting Fonds voor beeldende kunsten, vormgeving en bouwkunst (Foundation for Visual Arts, Design and Architecture)
- Stichting fonds voor de letteren;

- Stichting fonds voor de scheppende toonkunst;
- Stichting Nederlands fonds voor de film (Film Fund of the Netherlands)
- Stichting Nederlands Literair Productie- en Vertalingsfonds (Foundation for the Production and Translation of Dutch literature)
- Stichting Participatiefonds voor het Onderwijs (PF);
- Stichting fonds voor Podiumprogrammering- en marketing;
- Stichting Stimuleringsfonds Nederlandse culturele omroepproducties (STIFO) (Dutch Cultural Broadcasting Fund)
- Stichting stimuleringsfonds voor de architectuur (Netherlands Architecture Fund)
- Stichting Vervangingsfonds en bedrijfsgezondheidszorg voor het onderwijs (VF);
- Nederlandse organisatie voor internationale samenwerking in het hoger onderwijs (Nuffic) (Netherlands organisation for international Cooperation in higher Education and Research)
- Europees Platform voor het Nederlandse Onderwijs (European Platform for Dutch Education)
- Nederlands Instituut voor Beeld en Geluid (NIBG);
- Nederlandse Programmastichting (NPS) (Netherlands Programme Service)
- Stichting ICT op school (Foundation ICT at School)
- Stichting Anno;
- Stichting Educatieve Omroepcombinatie (EduCom);
- Stichting Kwaliteitscentrum Examinering (KCE) (Quality Center Examination)
- Stichting Kennisnet (Kennisnet Foundation)
- Stichting Muziek Centrum van de Omroep (Music-centre of the Netherlands Radio & Television)
- Stichting Nationaal GBIF Kennisknooppunt (NL-BIF);
- Stichting Centraal Bureau voor Genealogie;

5

- Stichting Ether Reclame (STER) (the Television and Radio Advertising Foundation)
- Stichting Nederlands Instituut Architectuur en Stedenbouw;
- Stichting Radio Nederland Wereldomroep (Radio Netherlands)
- Stichting Samenwerkingsorgaan Beroepskwaliteit Leraren (SBL) (The Association for the professional Quality of Teaching)
- Stichting tot Exploitatie van het Rijksbureau voor Kunsthistorische documentatie (RKD);
- Stichting Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt;
- Stichting Nationaal Restauratiefonds;
- Stichting Forum voor Samenwerking van het Nederlands Archiefwezen en Documentaire Informatie;
- Rijksacademie voor Beeldende Kunst en Vormgeving;
- Stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland;
- Stichting Nederlands Instituut voor Fotografie;
- Stichting Lezen (Foundation for the promotion of reading)
- Federatie Nederlandse Blindenbibliotheek (FNB) (FNB, accesible information for people with a print impairment)
- Nederlandse Blinden- en Braillebibliotheek (NLBB);
- Christelijke Bibliotheek voor Blinden en Slechtzienden (CBB) (Christian Library for the Blind and Visually Impaired)
- Bibliotheek Le Sage ten Broek (LSB) (Library Sage Ten Broek, talking books and braille books)

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

- Sociale Verzekeringsbank (Social Insurance Bank)
- Stichting Silicose Oud Mijnwerkers (Foundation for Former Miners suffering from Silicoses)
- Stichting Pensioen- & Verzekeringskamer (Pensions and Insurance supervisory Authority of the Netherlands)
- Sociaal Economische Raad (SER) (Social and Economic Council in the Netherlands)
- Raad voor Werk en Inkomen (RWI) (Council for Work and Income)
- Centrale organisatie voor werk en inkomen Central Organisation for Work and Income)
- Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (Implementing body for employee

insurance schemes)

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (Ministry of Transport Public Works and Watermanagement)

- RDW Voertuig informatie en toelating (Vehicle information and administration service)
- Luchtverkeersbeveiligingsorganisatie (LVB) (Air Traffic Control Agency)

6

- Nederlandse Loodsencorporatie (NLC) (Dutch maritime pilots association)
- Regionale Loodsencorporatie (RLC) (Regional maritime pilots association)
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) (Royal Meteorological Institute)

7

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

- Kadaster (Cadastre and PublicRegisters Agency)
- Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (Central Housing Fund)
- Stichting Bureau Architectenregister (Architectsregister)

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Ministry for Health, Welfare and Sports)

- Bureau's Jeugdzorg
- Centrale Stichting van Internaten voor Schippers- en kermisjeugd (CENSIS)
- Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)
- College Tarieven Gezondheidszorg (CTG) (Health Service Tariff Tribunal)
- College ter beoordeling van de Geneesmiddelen (CBG) (Medicines Evaluation Board Agency)
- College bouw ziekenhuisvoorzieningen (CBZ) (National Board for Hospital Facilities)
- College sanering ziekenhuisvoorzieningen (National Board for Redevelopment of Hospital Facilities)
- College van Toezicht op de Zorgverzekeringen (CTZ)
- College voor Zorgverzekeringen (CVZ) (Health Care Insurance Board)
- Commissie Algemene Oorlogsongevallenregeling Indonesië (CAOR)
- Commissies voor gebiedsaanwijzing
- Nationaal Comité 4 en 5 mei voor de nationale herdenking en viering bevrijding (National 4 and 5 May Committee)
- Nederlandse Transplantatie Stichting
- Organen als bedoeld in artikel 14, lid, onder c van de Wet op de beroepen in de individuele gezondheidszorg
- Centraal College Medische Specialismen (CCMS)
- Medische Specialisten Registratie Commissie (MSRC)
- College voor Huisartsgeneeskunde en Verpleeghuisgeneeskunde (CHVG)
- Huisartsen en verpleeghuisartsen Registratie Commissie (HVRG)
- College voor Sociale Geneeskunde (CSG)

8

- Sociaal- Geneeskundigen Registratie Commissie (SGRC)
- Centraal College (v.d. erk. En reg. V.) Tandheelkundige Specialisten (CCTS)
- Specialisten Registratie Commissie (Tandheelkunde (SRC (T))
- Collge Specialismen Gezondheidszorgpsycholoog (CSG)
- Registratie Commissie Gezondheidspsycholoog (RSG)
- Centraal College Specialisten Farmacie (SRC)
- Pensioen- Uitkeringsraad (PUR))Pension and Benefit Board)
- Stichting Fonds PGO
- Stichting Sanquin Bloedvoorziening
- Stichting Stimuleringsfonds Openbare Gezondheidszorg
- Stichting Uitvoering Omslagregeling Wet op de Toegang Ziektekostenverzekering
- Ziekenfondsen
- ZorgOnderzoek Nederland (ZON, ZonMW) (Health Research and Development Council)

Bijlage 5: Uitwerking interviews¹⁰

Interview 1, middelgroot bedrijf, 15 april 2009, versie Marissa Willemse

Algemene indruk van het gesprek is dat het allemaal goed loopt. Geïnterviewde heeft veel ervaring meegebracht en begeleidt alleen alle inschrijvingen op aanbestedingen. Het bedrijf is selectief met betrekking tot de aanbestedingen waarop wordt ingeschreven.

ATM (afkorting Appeldoorn Tendermanagement) heeft een signaleringsfunctie, maakt de opzet van de inschrijving en hij vult in.

Van belang bij inschrijving:

- Overall ja op zeggen en vervolgens beargumenteren;
- De invulling op de eisen en wensen van de aanbestedende dienst kort en bondig formuleren en daarbij pakkend uitleggen wat het bedrijf voor de opdrachtgever kan doen. Geen alternatieven aangeven, maar wel dat stapje meer en dat beetje extra beschrijven;
- Goede presentatie van het bedrijf naar buiten toe. Goede referenties, relaties, mond op mond reclame, juist formuleren van missie en visie van het bedrijf, goede website, het kwalitatief goed voldoen aan opdrachten;
- Tijd en moeite steken in het opbouwen van relaties, verkrijgen van reputatie en vertrouwen;
- Niet willens en wetens de regels omzeilen, opzettelijk mis interpreteren, maar wel maximaal de grenzen opzoeken;

Manier van inschrijven:

- in enkele gevallen actief in de voorfase door middel van de juiste goede, stabiele en langdurige relaties. Zorgt voor een vergroting van je kansen bij inschrijven, maar niet actief in de voorfase betekent niet kansloos.
 - Vb het leveren van een aanbestedingsspecialist welke later een aanbesteding uitschreef waarvoor het bedrijf heeft ingeschreven
 - in het opbouwen van relaties steken zij veel tijd en moeite. Daarnaast is de reputatie en het vertrouwen van belang.
 - Hij brengt veel kennis en ervaring mee voor het kunnen inschrijven op een aanbesteding. ATM vult hierbij aan.
 - zorgen voor een kwalitatief zeer sterk product en een scherp tarief, in sommige gevallen zelfs inkopen van een opdracht.
 - Zorgen voor goede referenties
 - een inschrijving is deels standaard, deels maatwerk.
 - Bij het schrijven van de stukken voor de aanbestedende dienst is hij zich bewust voor wie hij schrijft en wat zij willen horen.
 - Hij zorgt er overigens altijd voor dat hij een afspraak maakt om 2 dagen van te voren persoonlijk zijn spullen in te leveren. Deels te maken met relatiemanagement.
 - Iedere inschrijving wordt geëvalueerd. Langs gaan bij de opdrachtgever, bespreken hoe het verliep en wat er beter had gekund. Fungeert vervolgens ook bij een latere aanbesteding. Goed contact leggen en zorgen dat je op een positieve manier niet wordt vergeten.
- ✓ In hoeverre denk je dat het van belang is om goed contact te hebben met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding bekend wordt? En welke rol speelt de functie en positie mee van de contactpersoon? (uiteindelijk goed contact met de beoordelaar belangrijk voor kansrijke inschrijving?) *Ja, belangrijk om goed contact te hebben met de aanbestedende dienst (vergroot kansen) niet noodzakelijk voor een succesvolle inschrijving. Stabiele, goede en langdurige relatie is van belang.*
- Wat is je ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar jouw mening succesvol? *Geen alternatieven aanbieden, doen wat gevraagd wordt, maar daar wel creatief mee omgaan.*
- ✓ Bij de inschrijving, houd je er dan rekening mee voor wie je schrijft? Hoe pak je dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase. *Ja, indien mogelijk naar iemand toeschrijven. Inschrijving is deels standaard, deels maatwerk.*
- ✓ Wat is jouw mening over de mate waarin aspecten als product, kwaliteit, prijs een rol spelen voor een kansrijke inschrijving? *Bedrijf levert kwalitatief goed tegen een scherp tarief. De grootste en beste in Nederland. Dit ook zo verwoorden en 15 % overdrijven.*

¹⁰ Geanonimiseerde aantekeningen van de interviews

- ✓ Denk je dat de evaluatie invloed heeft op een eventuele volgende aanbesteding? Is het hebben van een evaluatiegesprek met de aanbestedende dienst in jouw ogen nuttig?
Altijd evalueren. Contact leggen met de aanbestedende dienst. En zorgen dat het de volgende keer beter is!

Uitgaande van de interviews bij twee MKB bedrijven, waarvan een succesvol is en een minder succesvol en daarnaast twee interviews bij dezelfde multinational zal worden getracht een compleet beeld te geven van de huidige manier van inschrijven op een Europese aanbesteding. Verschillende methoden zullen worden gehanteerd om een zo objectief mogelijk beeld te schetsen van de variabelen gedurende het inschrijvingsproces op een Europese aanbesteding. Zo zullen citaten worden geplaatst in een context om zo te voorkomen dat bepaalde uitspraken uit het verband worden gehaald. Alle cursieve tekst zijn uitspraken van de interviewer, waar de gewone tekst uitspraken zijn van de geïnterviewde en tot slot zal onderstreepte tekst uitleg zijn om de uitspraken in een context te plaatsen. Dit voorkomt dat er een subjectieve wending aan de uitspraken worden gegeven. Eventueel kunnen de digitaal opgenomen bestanden gedurende het interview worden nagetrokken. Vervolgens wordt er een techniek gebruikt genaamd 'Interrater reliability' Deze techniek kan in het volgende geval worden toegepast: *"It should be used whenever the measure is a rating or a judgment"* (Graziano & Raulin, 2007). Zoals zal blijken zijn de gevonden variabelen gebaseerd op een oordeel door de observator. Hierdoor zal deze techniek bruikbaar zijn voor het verhogen van de betrouwbaarheid. Voor interrater reliability zijn op zijn minst twee observatoren benodigd. Voor dit onderzoek zal de tweede observator de andere stagiaire betreffen, Marissa Willemse van de Juridische Hogeschool te Tilburg.

Interview MKB succesvol 15 April 2009

Voorfase:

- Min. 3:04: "Wij bekijken of een aanbesteding bij ons past. op basis van core competenties wordt bekeken of er wordt inschreven. Bij projectverantwoordelijkheid wordt er dan ook niet ingeschreven."
- Min. 4:40: "Selectief zijn in het aanbesteden" dit houdt in dat zij dus geen projectverantwoordelijkheid dekken en in dat geval zich ook niet inschrijven.
- Min. 24:30 : Wordt bekeken of een aanbesteding bij het bedrijf past, op basis van ervaring (kennis van de markt) is dit binnen een kwartier gedaan. Past het in de agenda?

Selectief zijn.

- Min. 37:04: Internet site zo inrichten, waarop een concurrentievoordeel kan worden behaald. Enkele procenten voordelen d.m.v. een goede internetsite. Min. 38:20: Verbetering in marketing. Moet uitnodigen, een positieve uitstraling hebben.

Marketing in de vorm van advertenties, PR.

- Min. 06:32 : "Database is essentieel, we noemen het wel onze schatkist" wordt genoemd om goed het werk uit te kunnen voeren, en gericht een oplossing te geven voor de klant.
- Min. 08:20 : "Kunnen zien wie waar is aangeboden tegen welk inkoop en verkooptarief", database om zo snel aan te kunnen bieden en de juiste persoon te kunnen plaatsen. Om maatwerk te kunnen leveren. Zo wordt een persoon geleverd die past.

Het zorgen voor een bedrijfsstructuur waarin de nodige kennis kan worden opgehaald.

- Min. 15:10: Goede relatie, reputatie en vertrouwen is van groot belang.
- Min. 16:10: Kost veel tijd en effort om een goede relatie op te bouwen.

Het leggen van relaties met mogelijke klanten.

Inschrijvingsfase:

- Min. 10:10 : Alles wordt door de accountmanager uitgevoerd. Door ervaring meer mooiere referenties, mooiere brieven enz.

Uitstraling van het document.

- Min. 12:30: Standaard stukken tekst, klant vraagt soms om aanpassingen. 70% parate informatie, 30% opnieuw creatief denken.

Standaardisatie zodat er meer tijd overblijft voor creatieve nieuwe oplossingen.

- Min. 13:43 : Extreem belangrijk dat er gekeken wordt wie het leest.
- Min. 17:30 : Wees creatief, probeer op te schrijven wat de klant wil horen.

- Min. 19:30: Mooie referenties, pakkend en elke component uiteentrekken. Opschrijven waar de klant blij van wordt. Inspelen op de klant, met wat extra's. Nazorg, service maakt het verschil.

Let op naar wie er wordt geschreven, en wat de klant wil horen.

- Min. 27:40 : Persoonlijke aflevering, 3 dagen van te voren. Voor het leggen van relaties. Ze vergeten je nooit meer.

Het leggen van relaties met de klant.

- Min. 36:14: Visie en strategie beter op papier zetten, benoemen. Wel erg belangrijk.

Duidelijke visie en strategie.

Evaluatiefase:

- Min. 25:40: Altijd naar de klant toe waarom ze zijn afgewezen. Kritische evaluatie, vanzelfsprekend. In sommige gevallen zijn er contacten om te horen wat er beter kon. Uur de tijd om er heen te gaan, om vragen te stellen.

Kritische evaluatie voor verbeterpunten.

- Min.29:40 : Ook relaties leggen vanuit de evaluatiefase

Het leggen van relaties met de klant.

Losse citaten:

- Min. 06:52: "100 man groot, 30 accountmanagers en binnendienst sales"
- Min.22:50 : Voorheen niet de expertise, na aanstelling wel.
- Min. 33:30: Prijs 70 a 80% van invloed tijdens aanbesteding. Product ook kwalitatief goed.

Prijs/kwaliteit naast de inschrijving ook van groot belang.

Prettig gesprek gehad. Overigens de mogelijkheid aangeboden gekregen om voor aanvullende informatie een aantal vragen voor te leggen aan collega. Geïnterviewde is zoals hij zegt meer business (staat), en collega meer corporate (gemeente).

Hij heeft de eindverantwoordelijkheid voor het inleveren van de inschrijvingen op aanbestedingen. Verder houdt hij zich vooral bezig met de selectiefase binnen het aanbestedingstraject. Daarnaast heeft hij met zijn kennis en ervaring de positie om op verzoek van bijvoorbeeld een accountmanager het contact aan hem over te laten.

Op de vraag wie bezig is met het inschrijven op aanbestedingen kregen we het antwoord: 'ik'. Echter tijdens het verloop van het gesprek kwam de geringe rol van de accountmanagers, wordt bij aanbestedingstrajecten overgedragen naar geïnterviewde, en de rol van het complete team betrokken bij aanbestedingen aan bod. Allereerst is er sprake van een team die als taak heeft het maken van de afweging om wel of niet in te schrijven op een aanbesteding. Hierbij spelen bedrijfsaspecten als wat wordt gevraagd, kan het bedrijf hieraan voldoen, en wat levert het op een cruciale rol.

Zoals eerder gezegd houdt hij zich vooral bezig met het complementen van de selectie vereisten. Daarnaast is er een team van bid-managers doc-managers aanwezig en overige personen aanwezig om te voldoen aan het maken van de inschrijving op basis van de gunningscriteria. De inschrijving wordt geschreven zo veel mogelijk naar de eisen en wensen van de aanbestedende dienst en indien mogelijk wordt hierbij ook rekening gehouden met de behandelaar bij de aanbestedende dienst. Echter is dit vaak een groot team.

Het bedrijf stelt vragen aan de hand van een bestek en haalt indien nodig ook elementen aan die volgens hen niet kloppen. Ze houden er rekening mee om geen vragen te stellen die een andere inschrijver wijzer maken als het voor het bedrijf niet noodzakelijk is om deze vraag te stellen.

Het bedrijf zal geen ongevraagde alternatieven voorleggen. Als hierom gevraagd wordt maken zij daar wel optimaal gebruik van, maar wat niet gevraagd wordt, wordt ook niet gegeven tenzij er geen verbod is opgenomen in het bestek en het bedrijf een mooi alternatief kan opleveren. Heeft in enkele gevallen geleid tot winst.

Gebruikt evaluatiegesprek, welke overigens altijd ongeacht winst of verlies wordt gehouden, om te achterhalen wat de aanbestedende dienst wil om zo bij een volgende aanbesteding op de hoogte te zijn van de exacte eisen en wensen, en 'de aanbestedingstactiek' om hier dan vervolgens beter op in te kunnen spelen.

Er wordt altijd een lost and order analyse gemaakt. Bij een volgende aanbesteding kan deze teruggevonden worden om zo geen fouten 2 keer te maken en het aanbestedingsproces te verbeteren.

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint? *Kwaliteit bovenop prijs.*
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen? *Aanbesteding niet geschikt, proberen te voorkomen dmv een goede analyse en afweging vooraf om wel of niet in te schrijven.*
- ✓ Heeft dit te maken met het product, prijs/kwaliteit of meer met het inschrijvingsproces?
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? In hoeverre speelt de functie en positie van de contactpersoon een rol voor de kansen van de inschrijving? *grote naam, veel contacten en invloeden. Zeker een vergroting van de kansen bij een goede relatie.*
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase? *Professioneel, uitgebreid geregeld*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie, website, reclame/naamsbekendheid. Bedrijf *heeft nou eenmaal goede naam. Slechte publiciteit heeft een negatieve uitwerking op het winnen van aanbestedingen. Voorkomen dus.*
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria? *Vragen die een ander inschrijver niet wijzer maken.*
- ✓ Bij de inschrijving, houdt u er dan rekening mee voor wie u schrijft? Hoe pakt u dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? (Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase.) *Ja altijd kennis*
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol? *Als verbod is dan niet anders als mogelijk is wel een leuk alternatief naast de eisen en wensen aanbieden.*
- ✓ Welke stappen onderneemt u na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding? *Altijd evalueren middels een lost and order analyse. Altijd gesprek aangaan met de aanbestedende dienst voor een stuk relatiemanagement en om te kijken of de volgende vraag wel passend is.*

Voorfase:

- Min 5:25 (Multinational Corporate 1): Bidmanager is overkoepelend, houdt het overzicht en zijn verantwoordelijk voor het uitbrengen van het bid. Document manager zorgt voor een goed Nederlands stuk conform de regels. Hierin wordt uitgelegd hoe de structuur binnen het bedrijf is opgesteld maar daarin een duidelijke taakverdeling.
- Min 10:50 (Multinational Corporate 2): *Komt het weleens voor dat het bedrijf totaal niet bekend is met een bepaalde dienst (aanbesteder)?* Het bedrijf is zo groot en heeft zoveel afdelingen dat het bedrijf snel kan doorhebben wat voor bedrijf het is. Zo worden er marketing analyses uitgevoerd waar concurrenten grondig worden geanalyseerd. Daarnaast is er via andere gegevensdragers genoeg informatie te krijgen over een aanbestedende dienst.
- Min 12:21 (Multinational Corporate 2): *In hoeverre werkt het in uw voordeel om kennis te hebben van aanbestedende diensten ten opzichte van bedrijven die geen kennis hebben?* Inschrijft zonder kennis van het bedrijf is erg onverstandig. Wat ga je ermee winnen als je een bedrijf niet kent? Financiële verplichten waarvan je niet zeker weet of ze worden nageleefd. Zo zijn er nog een hoop andere zaken die onduidelijk blijven.

Duidelijke taakverdeling waarin genoeg expertise aanwezig is

- Min 07:41 (Multinational Corporate 1): Actief zijn in de voorfase kun je een heel hoop sturen als je het goed doet. Door goed voorbereid te zijn kun je op een hoop zaken voor de bekendmaking van de aanbesteding inspelen.
- Min 08:02 (Multinational Corporate 1): Zat bureaus die stimuleren om in de voorfase bij aanbestedende diensten aan tafel te zitten. Waarin duidelijk wordt gemaakt dat het op de hoogte zijn van de aanbesteder belangrijk is.
- Min 09:58 (Multinational Corporate 1): Het bedrijf heeft een beleid waarbij accountmanagers al gesprekken met de klant hebben. Hierin wordt besproken wat de korte en middenlange termijnplannen zijn en identificeren zo wat ze mogelijk gaan aanbesteden. Puur informatief bij bestaande klanten.
- Min 11:32 (Multinational Corporate 1): Benaderen van partijen door aanbestedende diensten voor het verschaffen van informatie over het product. (Marktconsultatie)
- Min 05:57 (Multinational Corporate 2): Relatiemanagement, hieruit komt het voornemen om dan en dan een aanbesteding te gaan publiceren. Organisatie alvast opschalen en bekijken wat we nu al kunnen betekenen. Zaak is om zover voorbereid te zijn om de beste kwaliteit en prestatie neer te leggen. Door vroeg op de hoogte te zijn kan beter worden ingespeeld op de wensen van de klant.

Op de hoogte zijn van mogelijke toekomstige klanten en het leggen van relaties met deze klanten

- Min 10:25 (Multinational Corporate 1): Ook marketingafdeling waar marktanalyses worden uitgevoerd. (welke klantgroepen zijn interessant en aanbestedingsplichtige groepen). Daarnaast uitnodigen op symposia om ze geïnteresseerd te krijgen.
- Min 12:12 (Multinational Corporate 1): Presentatie heel belangrijk, eenmaal een kans om je te presenteren. Reputatie belangrijk, wanneer er negatieve publiciteit is haken klanten eerder af. Dit citaat geeft aan dat een goede reputatie voordelen biedt voor bedrijven.

- Min 14:20 (Multinational Corporate 1): heel veel criteria zijn gedeeltelijk subjectief, gebaseerd op gevoel. In het verleden met het bedrijf te maken gehad. Wordt meegenomen in een overweging. (Reputatie)

Marketing en het creëren van een goede reputatie

Inschrijvingsfase:

- Min 07:20 (Multinational Corporate 2): *welke dingen zijn belangrijk om een inschrijving kansrijk te maken?* paar zijn dingen belangrijk. Relatie die je hebt met de klant, de vraag naar een product of dienst die ze hebben in hoeverre past dit in het portfolio van het bedrijf, bestaand in portfolio, nog ontwikkelen of in de toekomst in het bedrijf. Wanneer je antwoord hebt op deze vragen denk ik dat je een goede beslissing kunt nemen wat belangrijk is voor het aanbestedingstraject.
- Min. 08:18 (Multinational Corporate 2): *Kijken waar je core competenties liggen:* je kunt wel overal op in willen schrijven maar 25% is interessant voor ons. Wanneer je je overal op in gaat schrijven ben je alleen bezig tijd energie mensen aan het weggooien. Het selectief zijn in de keuze voor een bepaalde aanbesteding is belangrijk.

Het selectief zijn met betrekking tot aanbestedingen.

- Min. 08:48 (Multinational Corporate 2): *Is er een bepaalde mate van standaard, en een bepaalde mate maatwerk? Dus schrijft u bewust naar iemand toe, want u weet toevallig wie het beoordeelt?* Je hebt in de management samenvatting en inleiding veel vrijheid, rest is in bepaalde formats. In die vrijheden moet je bepaalde elementen naar voren weten te halen die zo beter aansluiten op de wensen van de klant..

Het creëren van standaard documenten zodat er meer tijd overblijft voor maatwerk.

Evaluatiefase:

- Min 03:33 (Multinational Corporate 2): *Heraanbesteding wel gewonnen, de ander was bijvoorbeeld net even goedkoper. Op basis van evaluatie wordt er op een heraanbesteding ingeschreven waar een aanpassing wordt gemaakt in de prijs kwaliteit verhouding. Na een verloren inschrijving wordt op basis van evaluatie aanpassingen gemaakt die ervoor moeten zorgen dat de heraanbesteding wel gewonnen wordt.*
- Min 04:17 (Multinational Corporate 2): *Aanbestedingen worden sowieso geëvalueerd. Er is een systematiek genaamd LOWA (Lost and Won order analyse). Deze analyse houdt in dat er zelf met de klant waarin de vraag wordt gesteld waar het fout gaat. Of wordt er een gespecialiseerd team naar de klant gestuurd (zij zijn meer objectief). Bij het management komt dit verslag uiteindelijk terecht en zij kijken naar verbeterpunten.*
- Min 15:56 (Multinational Corporate 2): *Hoe vaak maakt u het mee dat het niet vlekkeloos loopt tijdens het traject en dat het uitloopt op een procedure?* Het bedrijf heeft een beleid waarin men een relatie wil behouden door geen procedures op te starten. Wel een officieel schrijven, waarin wordt aangegeven dat er is geconstateerd dat... Wel laten weten dat het gezien is zodat er rekening mee wordt gehouden.

Het constant verbeteren van het inschrijvingsproces d.m.v. evaluaties.

Losse citaten:

- Min 13:20 (Multinational Corporate 2): *Maar er zijn bijvoorbeeld kleinere bedrijven die wel actief willen zijn in aanbestedingen, die net niet genoeg middelen en geld hebben en dus zich zonder enige kennis inschrijven.* Gebeurt wel, vooral in MKB gebeurt dit wel vaker. Het segment waar wij in opereren, de corporate market, zijn de top 500 klanten van Nederland en ook de multinationals, dat zijn onze klanten en die ken je.

- Min 19:46 (Multinational Corporate 1): Ik denk dat de prijs/kwaliteit essentieel is, je kan wel een goede prijs neerleggen maar geen kwaliteit levert, dan zal de aanbestedende dienst je in eerste instantie de opdracht wel gunnen maar daarna er weer onderuit willen komen. Prijs is een belangrijke factor. De kwaliteit speelt op de langere termijn een rol. Het is dus essentieel voor een goede continuïteit om een goede prijs kwaliteit verhouding neer te leggen.
- Min 0:11 (Multinational Corporate 2): *Maakt u de laagste prijs ook vaak mee?* De laatste tijd steeds vaker, omdat heel veel aanbestedende diensten voor een dubbeltje op de eerste rij willen zitten. *Kijken dus nergens anders naar?* Het bedrijf schrijft dan vaak niet eens in, omdat het bedrijf eigenlijk nooit de laagste prijs heeft maar naar een zo hoog mogelijke kwaliteit streeft. Er wordt veel nadruk gelegd op de prijs terwijl het bedrijf juist naar kwaliteit streeft. Het bedrijf schrijft zich hier vaak niet op in, wat aangeeft dat zij selectief aanbestedingen eruit halen waar zij zich op inschrijven.
- Min 02:12 (Multinational Corporate 2): *Heeft het zin om vooral op laagste prijs in te schrijven?* Alleen zin als je nog geen marktaandeel hebt in een bepaald segment. Buitenlandse bedrijven die geen basis hebben in Nederland en zich in de markt willen penetreren door middel van een lage prijs. Daarna verdienen zij het terug met onderhoud en service.

Algemene indruk van het prettige gesprek vandaag is dat zij een grote verantwoordelijkheid heeft voor het goed afronden van de inschrijvingen, en zij hierbij vaak tegen krappe termijnen aanloopt. Dit heeft onder andere te maken met het niet geheel bewust zijn van het aanbestedingsrecht bij alle betrokken personen voor het inschrijven op aanbestedingen tezamen met het niet actief acties ondernemen in de voorfase. Hiervan is zij zich overigens wel van bewust. Er zijn plannen in de maak om contact te gaan leggen met verschillende ontwikkelingsbureaus om zo meer betrokken te raken in de voorfase.

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint?
Zorgvuldig en netjes aanleveren van documenten. Zorgen dat deze eruit springt. Daarnaast zorgen dat een aanbestedende dienst niet om het bedrijf heen kunnen voldoen aan alle selectiecriteria en eruit springen bij de gunningscriteria. Daarnaast moet er sprake zijn van de juiste klik met de aanbestedende dienst. Om dit te bewerkstelligen houden zij er bijvoorbeeld rekening welke architect zij inschakelen bij welke aanbestedende dienst, regio en karakter van de persoon.
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen?
Meeste afwijzingen in de 2^e ronde bij een niet-openbare procedure. Het heeft dan te maken met factoren als bedrijfsdeskundigheid en in vele gevallen voldeden de referenties niet aan de eisen.
- ✓ Heeft dit te maken met het product, prijs/kwaliteit of meer met het inschrijvingsproces?
Vooral prijs tegenover klein gedeelte product kwaliteit. Inschrijvingsproces sowieso zorg dragen aan voldoen juridische eisen.
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? In hoeverre speelt de functie en positie van de contactpersoon een rol voor de kansen van de inschrijving?
Goed contact kan leiden tot meer mogelijkheden, maar dit is niet in alle omstandigheden het geval. Noemt voorbeeld van 30 jaar huisleverancier en bij aanbesteding afgewezen.
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase?
*Zij is voornamelijk belast met de verantwoordelijkheid voor het goed doorlopen van de aanbestedingsprocedures. Zij legt de in haar ogen interessante opdrachten voor aan de architecten welke beslissen of zij wel of niet in gaan schrijven. Zij stelt vervolgens in samenwerking met de betrokken architect het selectiedocument op. Tijdens de 2^e ronde wordt er een team samengesteld voor het doorlopen van de inschrijvingsfase. Wat uit haar verhaal naar voren komt is dat zij vooral tijdens het begin van een aanbestedingstraject te maken heeft met te veel onkunde en bereidheid van de overige personen binnen de organisatie. Gevolg is dat zij vaak te maken hebben met zeer korte termijnen en het gehaast moeten afwerken van de procedure.
Het bedrijf heeft overigens wel een verbetering doorgemaakt door in plaatst van met betrokken personen te rouleren, haar als vast persoon hiervoor aan te stellen. Haar kennis en ervaring neemt zij dan bij iedere aanbesteding mee en wordt hierdoor telkens vergroot.*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie, website, reclame/naamsbekendheid
Presentatie in hun ogen vooral van belang bij het inleveren van hun documenten bij de aanbestedende dienst. Het meteen eruit laten springen van hun inschrijving bij de aanbestedende dienst is in hun ogen belangrijk.
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria?
Vragen in de richting van het bedrijf. Vb als zij ergens niet aan kunnen voldoen volstaat u dan met. Wordt naar haar mening niet voldoende van de mogelijkheid gebruik gemaakt om bijvoorbeeld te sturen bij de vragenronden en te spelen met concurrenten.

In haar ogen valt er winst te behalen door het stellen van vragen welke gericht zijn op het duidelijk krijgen van de opdracht en het in kaart brengen wat de aanbestedende dienst precies wilt en bedoelt.

- ✓ Past u de toegevoegde waarde aan per inschrijving, aanbestedende dienst? Waarom? Hoe denkt u dat dit meespeelt bij de gunning?
In haar ogen maakt het bedrijf te veel gebruik van standaardwerk en is er te weinig sprake van maatwerk. Zij is zich ervan bewust en denkt ook dat het zeker belangrijk is om een inschrijving specifiek toe te kunnen spitsen op de aanbestedende dienst, echter is hiervoor nog te weinig kennis over de aanbestedende dienst.
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol?
Zij geven vaak invulling precies aan hetgeen gevraagd is. Echter er is een aanbesteding aan hun neus voorbij gegaan omdat een andere aanbieder wel interessante alternatieven had aangeboden. Dit kan in haar ogen dus zeker nuttig zijn en ook bij het bedrijf houden ze hier rekening mee. Eventuele alternatieve proberen zij in de referenties terug te laten komen en te onderbouwen of in een extra toelichting op de inschrijving.
- ✓ Hoe kijkt u aan tegen het gebruiken van illustraties/plaatjes in een inschrijving om een en ander te illustreren en welke invloed denkt u dat deze hebben?
Veel invloed, zeker doen.
- ✓ Welke stappen onderneemt het bedrijf na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding?
Intern schema bijhouden van evaluaties en reden van afwijzing. Standaard altijd een brief naar de aanbestedende dienst met de vraag naar de reden van afwijzing en een vergelijking met de winnaar. De betrokken architect neemt telefonisch of persoonlijk contact op met de aanbestedende dienst. Het is niet naar voren gekomen dat het bedrijf op enige manier gebruik maakt van de evaluatiefase als een opstap naar een volgende aanbesteding.
- ✓ De economische crisis heeft best een grote impact. Enigszins ook binnen uw branche. In hoeverre denkt u dat dit u kansen brengt en hoe gaat u, of zou u hiermee omgaan?
- ✓ Heeft u in deze tijd bijvoorbeeld te maken met andere/soepelere eisen om de aanbestedingsmarkt te stimuleren of te omzeilen?
*Veel meer inschrijvers bij een aanbesteding. Vele weten hoe het spel gespeeld moet worden en zullen de correcte regels volgen. Des te meer is het van belang om er met een inschrijving uit te springen.
Daarnaast reageren zij zelf op de recessie door ook in te schrijven op opdrachten welke eerder voor hun niet aantrekkelijk waren.*

Denk dat dit een mooie weergave is van hetgeen Tim en ik te weten zijn gekomen tijdens ons gesprek op woensdag 22 april 2009.

Voorfase:

- Min 0:01 (Minder succesvol MKB bedrijf): Je bouwt een stukje ervaring in daar maak je geen kans, zo leuk om de puzzel op te lossen dat ik het ben gaan doen. Ik denk dat dit een goede zet is geweest om dit bij een iemand neer te leggen.

Oriëntatie markt/voorbereiden:

Min 1:24 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Hoe zit het intern geregeld, u bent als enige persoon betrokken?* Ik kijk iedere dag op aanbestedingskalender, ik krijg mail van aanbestedingen van de vorige dag. Paar keer per dag wordt bekeken wat er bij is gekomen. Er wordt gekeken naar de ligging, en dit wordt besproken met de bureaumanager. Er zijn 3 architectdirecteuren die los van elkaar besluiten of er wordt ingeschreven. De 3 architectdirecteuren en bureaumanager moeten in overtal zijn om de inschrijving door te laten gaan. Het blijft soms liggen en dit wordt dan pas laat besproken.

- Min 36:12 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Leidt dat tot concrete voorbereidingen?* Zij zeggen vooral hou de aanbestedingskalender in de gaten want er komt iets aan.

Zij reageren wanneer er iets aankomt, voor de rest wordt hier weinig mee gedaan.

Marketing:

- Min 9:20 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Is het belangrijk hoe je overkomt, eerder gehoord, goede naam en mooie website, goed reputatie enzovoorts?* Niet altijd, zo was er eentje waarvan we 2^e ronde hadden gehaald. Hier werden al schetsen gevraagd. We hebben ons toen strikt aan de regels gehouden. Diegene die won was hier losser mee omgegaan. Nu bleek dat de eisen helemaal niet zo vast stonden. Zo is het conservatief omgaan met regeltjes ook niet altijd succesvol en vis je soms ook achter het net. Het is wel een onderdeel van. Je weet soms niet waar je goed aan doet. Hierin wordt duidelijk dat er onduidelijkheid heerst over het bestek, waarbij niet genoeg vragen zijn gesteld omtrent de inschrijving.

Relaties:

- Min 12:13 (Minder succesvol MKB bedrijf): *weten wat de aanbesteder wil, kennen van je opdrachtgever. Stukje relaties, wat vindt u daarvan?* Wij zijn wel bezig met relaties, bijvoorbeeld wij zeggen: jullie vragen dit, dit en dit van ons wat willen jullie daar precies mee? Wat is het nut van de vragen die jullie stellen en zij stonden er nooit bij stil dat het erg moeilijk was en anderzijds wij niet dat hij met de gemeenteraad om tafel moet gaan met cijfers voor het verantwoorden van het project. Zo creëer je wat onderling begrip.
- Min 14:10 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Proberen relaties te leggen met grote projectontwikkelaars, om de tafel krijgen. Om duidelijkheid te krijgen. Begrip over en weer tonen, wat makkelijker maakt om in te schrijven.*
- Min 34:34 (Minder succesvol MKB bedrijf): *U bent de spil in de inschrijvingsprocedure, maar bent u zelf ook actief voor de publicatie?* XXXdirecteuren wel, ikzelf niet, zij hebben veel contacten bij aanbestedende diensten, proberen ook bij woningbouwverenigingen ertussen te komen. Als het gaat om contacten leggen, vooral de directeuren zelf. Toch gaat het niet altijd even makkelijk. Het bedrijf heeft enige moeite met het vroeg actief zijn in een aanbestedingsprocedure.
- Min 36:34 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Op het moment dat er sprake is de aanbestedende dienst komt en duidelijk is wie het is leidt dat toch verhoging van de kansen?* Nee, want bestaande relaties die we hebben, Zuidwester Middelharnis hebben we al jarenlang een

relatie mee. 30 jaar lang al de huisleverancier. 16 zorgwoningen aanbesteed en kregen wij niet.

- Min 42:14 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Specifieke kennis wordt die ook gebruikt bij marktconsultatie, dus voordat de opdracht komt?* Bij ons nog nooit voor gekomen. Wel een punt van aandacht, hoe weten we echt nog niet om in het voortraject aan bod te komen. Dat zou een heel groot pluspunt kunnen zijn.

Naast standaarddocumentatie, maatwerk:

- Min 31:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): Voorbeeld van het maken van een toelichting naast je inschrijving, dit is incidenteel, wij werken veel met standaard dingen, standaard is bij voorbaat fout. Je kunt niet meer volstaan met standaard dingen. Er komt steeds meer maatwerk bij kijken. Er wordt naast standaard werk steeds meer maatwerk geleverd. Volgens M. Appeldoorn is standaard sowieso fout. Er moet ook een stuk maatwerk worden geleverd.

Interactie, kennisdeling

- Min 32:40 (Minder succesvol MKB bedrijf): Keer met zijn allen om tafel zitten om te bespreken hoe we het aan gaan pakken. Vanwege deadlines en tijdsdruk is het heel moeilijk om de mensen om tafel te krijgen. 2^e ronde is dat wel zo, wordt een groep samengesteld. In de eerste ronde zoekt ik alles bij elkaar en het verkrijgen van referenties bij architecten. Pas in een later stadium wordt grondig overleg gepleegd.

Inschrijvingsfase:

Stellen van de juiste vragen:

- Min 3.19 (Minder succesvol MKB bedrijf): Twee brede scholen bijvoorbeeld. Morgen moeten uiterlijk de vragen gesteld worden. Vorige week woensdag ben ik er al achteraan gegaan. Gisteren weer moeten vragen over deze tender, denk aan de vragen. En vandaag moet dan opeens met man en macht die selectieleidraad door worden gelezen. Denk dat het een kans is die we laten liggen.

Behalen Deadlines:

- Min 3.46 (Minder succesvol MKB bedrijf): vaak tijdsdruk die ervoor zorgt dat er niet optimaal wordt ingeschreven.

Presentatie document:

- Min 05:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Even terug op opmerking mooie foto,s plaatjes, denkt u dat het invloed heeft?* Ik weet dat het invloed heeft. Zo heb ik

contact gehad met de aanbestedende dienst, die zegt wat Spring aanlevert springt eruit.

Referenties, Selectief zijn:

- Min 6.33 (Minder succesvol MKB bedrijf): Heel vaak komen we door de eerste ronde en kunnen we aan de standardeisen voldoen. Referentieprojecten zijn dan vaak een issue, maar zaak is om daar goed naar te kijken en de meest passende te selecteren. Kwaliteit van de eerste aanmelding is dan ook hoog, tenzij referentieprojecten eerste ronde niet heel goed zijn. Een voorbeeld, er wordt een Brede school gevraagd wij bieden een voortgezet onderwijsgebouw. Maar vaak in de 2^e ronde hebben wij problemen. Niet alleen offerte te maken. Wij weten inmiddels ook dat concurrenten laag aanbieden dus wij doen dat ook. Wel bekijken of het mogelijk is om daarna prijs omhoog te krikken.
- Min 16.30 (Minder succesvol MKB bedrijf): Afweging maken wanneer de leidraad is geschreven naar een bepaalde bedrijven om wel of niet in te schrijven.

Soms is er het idee dat een aanbesteding is opgesteld naar een bepaalde groep inschrijvers. Het is dan vaak moeilijker om aan de eisen te kunnen voldoen. Hier wordt dan een overweging gemaakt om wel of niet in te schrijven.

- Min 18:41 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Dus u kijkt duidelijk dit past bij ons en dit niet? Steeds meer. Want er gaat zo een hoop tijd en daarmee geld erin zitten. Scores van vorig jaar zijn veel op de eerste rond afgewezen omdat we niet helemaal konden voldoen aan de vragen. Naar aanleiding van vorig jaar selectiever geworden? Ja*

Creatief omgaan met de regels:

Min 11:04 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Probeert u soms vragen te stellen om er toch achter te komen wat ze precies willen en hoeverre je vrijheid hebt? Wij zullen daar binnenkort daar over praten. En daar laten wij wat liggen. Dit wordt te weinig benut.*

Evaluatiefase:

- Min 19:35 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Na inschrijvingsfase welke stappen onderneemt u met betrekking tot evaluatie? Er wordt een brief geschreven waarin wordt gevraagd om onze resultaten t.o.v. winnaar te zetten. Zo wordt duidelijk waarin wij tekort hebben geschoten. Dat verwerken in een schema, matrix met onder andere duurzaamheid, referentieprojecten en visies. Nu is in een oogopslag duidelijk waar het mis is gegaan. En waar we aandacht aan moeten aanbesteden.*
- Min 21:50 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Maakt u ook gebruik van de mogelijkheden voor gesprek? Soms wordt alleen schriftelijke informatie opgevraagd, soms is er contact geweest met de persoon en die wordt dan opgebeld. Dat wordt teruggekoppeld en in het schema gezet. En dat wordt ook meegenomen in een volgende inschrijving? Ja*

Losse citaten:

- Min 37:23 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Ze gaan vaak voor de laagste aanbieder, ook al weten dat je kwaliteit levert. Paar ton goedkoper toch naar de ander. Prijs belangrijk vooral in deze tijd.*
- Min 38:30 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Vaak prijs waarop wordt afgewezen. We proberen een realistisch beeld te geven. Nu wordt dat minder gedaan en getracht dit erbij te praten wanneer de opdracht is gegund.*
- Min 41:08 (Minder succesvol MKB bedrijf): *Hoeveel mensen heeft Spring Architecten in dienst? 32 mensen*

Vanuit het gesprek met de heer XXX, werkzaam bij XXX, hebben wij de mogelijkheid aangeboden gekregen om met zijn collega een gesprek aan te gaan en haar nog wat vragen voor te leggen. Zij is opgeleid door de heer XXX en heeft inmiddels als functie het adviseren bij (Europese) aanbesteding op decentraal niveau. Hierbij is zij coördinator van het aanbestedingsproces en draagt zij zorg voor het goed doorlopen van de verschillende procedures.

(gevraagd naar resultaat van onderzoek en geïnteresseerd in specifieke training voor accountmanagers. Niet wat is aanbesteden, maar wat mag ik wel en wat mag ik niet. Tevens haar opfrissen.)

Hieruit is het volgende naar voren gekomen:

- ✓ Welke factoren zorgen ervoor dat het bedrijf een aanbesteding wint? *Kwaliteit bovenop prijs, in de voorfase dit ook kenbaar maken aan de aanbestedende dienst.*
- ✓ Als een aanbesteding niet wordt gegund, waar zou dit dan aan kunnen liggen? Wij zijn in verhouding duur. *Zij kunnen dit onderscheppen door middel van kale producten aan te bieden en alles in optie te zetten. Na het tekenen van het contract wordt het meerwerk.*
- ✓ Welke invloed denkt u dat het heeft om contact te leggen met de aanbestedende dienst voordat een aanbesteding wordt gepubliceerd? *Zij is van mening dat de relatie die je hebt bij een aanbestedende dienst ontzettend van belang is als je wilt inschrijven op een aanbesteding. Taak van accountmanagers is om informatie te geven over de producten en te sturen naar een passende aanbesteding, maar ook goodwill kweken bij bestaande klanten. Gewoon langs gaan zonder verkopen en een vertrouwensrelatie opbouwen met de klant. Een accountmanager moet weten waar een klant s'nachts van wakker ligt en wat hij wil en dit verwerken bij het schrijven van een inschrijvingsdocument.*
- ✓ Hoe is de samenwerking geregeld en wat voor gevolgen heeft dit voor een aanbestedingsprocedure? Van belang om goed op elkaar in te spelen? Met goede kennis deelnemen in voorfase? *Zij is aanspreekpunt en spreekt de betrokkenen personen aan en zorgt dat zij in het bezit zijn van de benodigde basiskennis. Er zijn specifieke bidmanagers en bij complexe of grote aanbestedingen wordt er een team opgezet. Tijdens de procedure is er sprake van veel communiceren en evalueren. Elkaar scherp houden.*
- ✓ In welke mate en op welke manier is het van belang om het bedrijf te presenteren? Voor of tijdens de inschrijvingsfase. Ik denk hierbij aan zorgen voor referenties, missie en visie, reputatie van, website, reclame/naamsbekendheid. *Het bedrijf heeft gewoon een reputatie. Daar houden ze zich wel mee bezig en zijn ze zich ook van bewust. Geen rechtszaken aanspannen etc.*
- ✓ Wat voor vragen stelt u aan de hand van een bestek, en in welke mate speelt dit mee bij de gunning? Welke vragen kunnen van belang zijn voor de inschrijving? Is het doel het specifiek krijgen van de opdracht of meer het enigszins wijzigen van criteria? *Specifiek krijgen wat de opdracht is en de achterliggende vraag/gedachte/wens. Eis is ja, wens is optimaal. Voor zover nog niet bekend althans. Geen concurrentiegericht vragen stellen, maar wel mond houden over enigszins niet correcte eisen, maar wel gunstig. Zij maken overigens wel gebruik van de vragenronde op een andere manier door te kijken naar de gestelde vragen om erachter te komen wie nog meer inschrijven en wat zij aanbieden zodat het bedrijf hier op in kan spelen.*
- ✓ Bij de inschrijving, houdt u er dan rekening mee voor wie u schrijft? Hoe pakt u dit aan? Taalgebruik? Belangrijk voor de inschrijving? Bewust van wie het leest? (Komt ook terug op vraag met wie contact in de voorfase.) *Ja, weten wie in de beoordelingsgroep zitten en weten waar de aanbestedende dienst (subjectief) op let. Dit kom je te weten door een relatie op te bouwen en te onderhouden in de voorfase.*
- ✓ Wat is uw ervaring met het aanbieden van alternatieven naast hetgeen gewenst is door de aanbestedende dienst. Naar uw mening succesvol?

Sowieso allereerst voldoen aan eisen van de klant. Bij verbod op alternatief niet doen. Niet kunnen voldoen aan eis dan toch ja, en in toelichting formuleren naar alternatief, indien het bedrijf een goed alternatief voorhanden heeft, vragen stellen, En als de kans zich voordoet zeker naast hetgeen geëist, gevraagd wordt een alternatief aanbieden.

- ✓ Welke stappen onderneemt het bedrijf na het sluiten van de inschrijvingstermijn? In hoeverre en op welke manier speelt dit mee bij een volgende aanbesteding?
Altijd intern evalueren. Verschil per accountmanager of ze nog zin hebben om een evaluatiegesprek aan te gaan met de aanbestedende dienst. Wordt eigenlijk niet echt gebruik van gemaakt. Wel wordt intern gekeken naar hoe het proces is verlopen en wat er de volgende keer beter kan.

Zij raad bijvoorbeeld ook aan om alles op orde te hebben. Zij hebben een systeem waar alle ervaring in is gestopt. Alle vragen die ooit zijn opgekomen en geschreven stukken zijn daarin terug te komen. Hieruit kan bij iedere aanbesteding een combinatie van standaard tezamen met maatwerk van worden gemaakt en scheelt tijd. Dit helpt bij het behalen van de termijnen.

Veel overleg vindt overigens ook plaats met de afdeling Legal. Zij bekijken de eisen en toetsen of deze reëel zijn en of hier vragen naar gesteld moeten worden of betekend dat er niet ingeschreven moet worden.

Aanbesteding juridisch niet correct? Bewijs zoeken, praten en eventueel schikken dan pas juridische stappen ondernemen.

Overigens ondervinden zij de meeste problemen met het voldoen aan inkoopvoorwaarden als risicoaansprakelijkheid etc. En in het algemeen blijven referenties vaak een “probleem” het vinden van de juiste referenties binnen een grote organisatie blijkt niet zo makkelijk als lijkt.

Gouden tip:

- Basis informatie hebben zodat je bij publicatie direct aan de slag kunt.
Deze basisinformatie is een combinatie van kennis van de aanbestedende dienst en contact in de voorfase als wel standaard documenten en mogelijkheden, organisatiestructuur paraat hebben.
- Actief deelnemen in de voorfase
- Goed lezen, erachter komen wat de aanbestedende dienst echt wil en ...
- Kritisch vragen stellen
- Aanbestedingsdossier op orde hebben. Met alle informatie en ervaring met betrekking tot inschrijven op aanbestedingen.

Interview 2, groot bedrijf, 28 april 2009, versie Tim Slotboom

- Min 2:49 (Multinational Business 1): Het formeren van flexibele bidteams bestaande uit accountmanager, juristen en een bidmanager.
- Min 6:58 (Multinational Business 1): Het vroegtijdig informeren zodat zij goed binnenzitten bij de klant.
- Min 8:28 (Multinational Business 1): Prijs/kwaliteit: uitgekleeft aanbieden? Wil de klant een kaal en goedkoop product of juist niet?
- Min 10:00 (Multinational Business 1): Veel vragen stellen zodat duidelijk wordt wat de klant wilt.
- Min 12:49 (Multinational Business 1): Een vertrouwensrelatie moet worden opgebouwd. Veel contact leggen met de klant.
- Min 13:36 (Multinational Business 1): Bij het bedrijf zijn verschillende tenderdatabases aanwezig waaronder: aanbestedingsdossiers, standaard antwoorden op intranet.
- Min 18:47 (Multinational Business 1): Wanneer je een goede bid en accountmanager hebt weet je precies waar de zwaartepunten van de klant liggen en waar hij dus op let.
- Min 20:30 (Multinational Business 1): Agora wordt gebruikt zodat resources goed kunnen worden ingedeeld.
- Min 30:34 (Multinational Business 1): Feedback dient ervoor om elkaar scherp te houden
- Min 33:26 (Multinational Business 1): Wanneer er niet op een eis kan worden geantwoord, wordt er vragen gesteld en worden er alternatieven aangeboden. Wanneer er teveel noodzaak is om alternatieven aan te bieden wordt met de klant gesproken. Wil je dat we inschrijven met ja, maar... Soms wordt er dan ook niet ingeschreven.
- Min 46:00 (Multinational Business 1): Kwaliteit netwerk, service als harde eisen worden gesteld boven prijs.
- Min 46:50 (Multinational Business 1): Op prijs wordt vaak misgelopen.
- Min. 49:12 (Multinational Business 1): Wordt heel veel aan marketing gedaan voor de retailmarkt. Pinnen via de telefoon. Er wordt echt gekeken wat de markt wil.