

# Sportief aanbesteden



## Gouden regels

*voor gemeentelijke opdrachtgevers bij het  
aanbesteden en inkopen van sportvoorzieningen*



Uitgave: 5e herziene en uitgebreide druk, september 2024

Teksten, redactie en opmaak: IJdo Groot / Tekstbureau 't Y

Eindredactie: werkgroep 'Sportief aanbesteden'

Vereniging Sport en Gemeenten  
Postbus 16268  
2500 BG Den Haag  
Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag  
telefoon: (070) 373 80 55  
info@sportengemeenten.nl  
www.sportengemeenten.nl

## Inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	7
Bezint eer gij aanbesteedt	10
Enkele aanbevelingen	14
Gouden regels	19

### *Themasheets*

1. Hoe koop je innovaties in?	32
2. Aanbesteden in de nieuwe circulaire economie	40
3. Voorkom onwenselijke dubbelrollen	54
4. Hoe voorkom je de escalatie van bouwgeschillen?	60
5. Aanbesteden van een sporttechnische inrichting	66
6. Onderzoek naar innovatieve publiek-private samenwerking	72
7. Nieuw Kwaliteitszorgsysteem geeft meer ontwerprijheid	76

Samenvatting: convenant 'Sportief aanbesteden'	85
------------------------------------------------	----

### *Bijlage*

Overzicht: partners van VSG	<i>separate uitgave</i>
-----------------------------	-------------------------

# Voorwoord

Beste lezer,

Het aanbesteden van sportvoorzieningen is een complex en dynamisch proces, dat niet alleen wordt beïnvloed door strikte regelgeving maar ook door veranderende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Gemeenten spelen hierin een cruciale rol, aangezien zij de kaders en voorwaarden bepalen waarbinnen deze aanbestedingen plaatsvinden. Dit boekje is bedoeld om u als beleidsmaker, inkoper of uitvoerder te ondersteunen in dit proces en u te voorzien van nuttige kennis en handvatten.

Bestuurders moeten flexibel kunnen inspelen op nieuwe trends en behoeften, zoals de dringende noodzaak om de sportsector te verduurzamen in lijn met de klimaatdoelstellingen van 2050. Innovatieve oplossingen zijn daarbij essentieel en kunnen alleen worden gerealiseerd met een goed doordacht aanbestedingsbeleid.

Dit boekje, een product van de werkgroep 'Sportief aanbesteden' van Vereniging Sport en Gemeenten, biedt niet alleen een overzicht van de gouden regels voor een effectieve en eerlijke aanbestedingsprocedure, maar bevat ook themasheets die inspelen op actuele ontwikkelingen. Deze inzichten helpen bij het vermijden van veelvoorkomende valkuilen en bevorderen een constructieve samenwerking tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.

Ik hoop dat deze publicatie u inspireert en ondersteunt bij het verder professionaliseren van uw aanbestedingsprocessen en het realiseren van hoogwaardige, duurzame sportvoorzieningen.

## Dankwoord

Bij het tot stand komen van dit boekje zijn vele partijen betrokken geweest, aan wie ik graag mijn dank wil uitspreken. Allereerst bedank ik de werkgroep

'Sportief aanbesteden', bestaande uit een diverse groep van ervaringsdeskundigen, voor hun waardevolle bijdragen en inzichten. Hun praktijkervaring en visie hebben dit boekje verrijkt en relevant gemaakt voor de hedendaagse aanbestedingspraktijk.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar de ruim dertig vertegenwoordigers van zowel aanbestedende als uitvoerende partijen – marktpartijen, bestuurders en adviseurs – die hun tijd en expertise hebben gedeeld tijdens onze gesprekken. Hun input heeft geholpen om een breed scala aan perspectieven en praktijkvoorbeelden te integreren, wat de toepasbaarheid van de gouden regels en themasheets aanzienlijk heeft vergroot.

Ook wil ik de gemeenten bedanken die bereid waren hun ervaringen en uitdagingen te delen. Deze praktijkvoorbeelden hebben bijgedragen aan een beter begrip van de dagelijkse realiteit van aanbestedingsprocessen en hebben ons geholpen om relevante en bruikbare aanbevelingen te formuleren.

Tenslotte bedank ik alle collega's van het bureau van Vereniging Sport en Gemeenten – in het bijzonder Ton van de Braak – voor hun onmisbare ondersteuning bij de totstandkoming van deze publicatie. Hun inzet en toewijding hebben ervoor gezorgd dat dit boekje een waardevolle bron van informatie en inspiratie is geworden voor iedereen die betrokken is bij de aanbesteding van sportvoorzieningen en het plezier dat vele miljoenen Nederlanders dagelijks ervan ervaren.



André de Jeu  
Directeur Vereniging Sport en Gemeenten



## Inleiding

Gemeenten spelen een belangrijke rol bij het realiseren van sportvoorzieningen. Het belang van die rol uit zich onder andere in de aanbestedingsprocedure. De opdrachtgever bepaalt de (wijze van) uitvraag. Daarbij laat hij zich uiteraard leiden door wettelijke regels en het eigen (inkoop)beleid. Maar ook ongeschreven regels, maatschappelijke ontwikkelingen en de wensen van de markt kunnen de procedure beïnvloeden. Het wel of niet goed verlopen van het aanbestedingsproces – en daaraan gekoppeld het succes van het eindresultaat – hangt mede af van de mate van ervaring met en kennis van deze invloeden.

Dit boekje poogt een bijdrage te leveren aan die kennis. Juist nu lijkt dit van belang. Niet alleen worden na elke gemeenteraadsverkiezing in een groot aantal gemeenten nieuwe bestuurders – potentiële opdrachtgevers – geïnstalleerd, ook de gevestigde orde moet kunnen inspelen op trends, ontwikkelingen en wijzigende behoeften. Bijvoorbeeld op de behoefte de verduurzaming van de sportsector te versnellen, zodat de klimaatdoelstellingen in 2050 kunnen worden gehaald. Hiervoor zijn op korte termijn innovatieve oplossingen nodig. Waarmee moet de opdrachtgever bij de aanbesteding rekening houden om de ontwikkeling van deze innovatieve oplossingen mogelijk te maken?

Aanleiding om dit boekje uit te geven is tevens de constatering van de werkgroep ‘Sportief aanbesteden’, bestaande uit diverse ervaringsdeskundigen, dat nog veel fout gaat bij aanbestedingsprocedures. Door een gebrek aan communicatie, het ontbreken van inzicht in elkaars wensen en mogelijkheden, en zelfs door wederzijds wantrouwen. Met als gevolg niet-proportionele aanbestedingen, onduidelijke toetsingscriteria en het onevenredig neerleggen van nauwelijks tot niet te beheersen risico’s bij de opdrachtnemer. Met een dergelijke wankel basis kunnen bouwgeschillen snel escaleren en de zakelijke relatie tussen de partijen worden verstoord.



Ook de uitvoering van de Aanbestedingswet doet nog veel procesbelemmerend stof opwaaien. De huidige aanbestedingsprocedures geven de vrijheid om goed in te kopen, maar uit onwetenschap of uit angst niet volgens de regels te handelen, wordt de wet door veel aanbestedende diensten te rigide geïnterpreteerd. Waardoor wensen en dromen van de plannenmakers niet kunnen worden uitgevoerd en de burger niet krijgt wat hij had gewenst.

Om deze en soortgelijke problemen te voorkomen, besprak de werkgroep 'Sportief aanbesteden' samen met een dertigtal vertegenwoordigers van zowel aanbestedende als uitvoerende partijen – marktpartijen, bestuurders en adviseurs – de vraag: hoe kan aanbesteden beter en vooral: sportiever. Met 'sportief aanbesteden' wordt in dit verband bedoeld: een aanbestedingsprocedure die uitgaat van fair play van opdrachtgever en opdrachtnemer(s). Dit proces resulteerde in de in dit boekje opgenomen 'gouden' regels voor aanbesteden. Deze regels gaan in op de (praktische) proceskant van aanbestedingsprocedures. De procedures zelf worden hier niet uitvoerig beschreven: dit is al gedaan in andere publicaties.

Naast de gouden regels zijn in deze vijfde druk van 'Sportief aanbesteden' zeven themasheets opgenomen. Elke themasheet gaat dieper in op een trend of algemene ontwikkeling in aanbestedingen. Waaronder: innovatiegericht inkopen, aanbesteden in de nieuwe circulaire economie en een nieuw Kwaliteitszorgsysteem voor sportaccommodaties.

### Bijlage

In een bij dit boekje behorende separate bijlage is een uitgebreid, geüpdatet overzicht opgenomen van bedrijven die sportaccommodaties kunnen ontwerpen, realiseren, aanleggen en/of exploiteren, of die hierover adviseren.

### Oproep

De werkgroep 'Sportief aanbesteden' inventariseert en communiceert over ontwikkelingen en trends in aanbestedingen. Wilt u vanuit uw deskundigheid een bijdrage leveren? Neem dan contact op met Ton van de Braak: e-mail [t.vandebrak@sportengemeenten.nl](mailto:t.vandebrak@sportengemeenten.nl), telefoon 06 - 21 71 16 15.



Foto Lichtstad Architecten



### Programma Beter Aanbesteden

De gouden regels zijn afgestemd op en een uitwerking van de 'Actieagenda Beter Aanbesteden 2018 - 2019', alsook op het vervolg op de actieagenda: het 'Programma Beter Aanbesteden'. Dit programma is gericht op het verbeteren van het inkoopproces en de dialoog en samenwerking tussen overheden en bedrijven.



### Gids Proportionaliteit

Tevens refereren de gouden regels aan de 'Gids Proportionaliteit'. De in 2022 gewijzigde Gids geeft handvatten voor een proportionele toepassing van rechtsverwerkingsclausules. Aan deze Gids schreef Marcel Stuijts mee, directeur van Bizob alsook initiatiefnemer van de oprichting van de werkgroep 'Sportief aanbesteden'.

## Bezint eer gij aanbesteedt

Sportief aanbesteden begint bij een opdrachtgever die zich bewust is van zijn rol in het aanbestedingsproces. Hij dient te beseffen dat de (wijze van) uitvraag en selectiecriteria bepalend zijn voor hoe de markt zal reageren en met hem, als opdrachtgever, zal omgaan.

Het is daarom van belang voorafgaand aan het inkoop- of aanbestedingsproces na te denken over wat men wil en vooral wat men niet wil. Niet alleen met betrekking tot het in te kopen of te realiseren product, maar ook met betrekking tot het realisatieproces. Is een goede samenwerking tussen opdrachtgever en aanbieder belangrijk? Wil men de aanbieders de ruimte geven om met zelfbedachte oplossingen tot betere resultaten te komen? Wordt de aanbieder betrokken bij de exploitatie? Hierbij hoort de keus voor een aanbieder waar je als opdrachtgever blij van wordt.

### Er mag meer dan men denkt

Tussen droom en daad staan Aanbestedingswetten en praktische bezwaren in de weg. Althans, zo wordt doorgaans gemeend. Gemeenten willen de aanbestedingsprocedures voor bouw, inrichtingen, diensten en exploitatie van sportaccommodaties verantwoord en geheel volgens de Aanbestedingswet regelen. Logisch, want er wordt publiek geld gebruikt en de burger komt steeds dichterbij om over de gemeenteschouder mee te kijken. Hierdoor is een aanbestedingspraktijk ontstaan waarin gemeenten de letter van de wet vaak te strak en rigide toepassen. Gedroomde plannen sneuvelen soms al bij voorbaat omdat de ontwikkelwijze niet zou passen in de toegestane aanbestedingsprocedures. Onnodig, menen deskundigen: er mag meer dan men denkt.



### Meer contact in voorfase

Een groot aantal van de ervaren problemen rond aanbestedingen blijkt niet zozeer in de nieuwe Aanbestedingswet zelf te zitten, maar in de toepassing van de aanbestedingsregels. Zo zijn gemeenten vaak huiverig om in de voorfase contact te leggen met potentiële uitvoerders. In artikel 2.51 van de Aanbestedingswet staat namelijk dat het adviesbureau dat in de voorfase advies uitbrengt, niet bij de uitvoering betrokken zou mogen zijn. Dit adviesbureau zou hierdoor voorkennis hebben bij de aanbesteding en dat werkt oneerlijke concurrentie in de hand.

Dergelijk contact mag echter wel degelijk, mits de naleving van het beginsel van gelijke behandeling wordt nageleefd. Sterker: zolang dit wordt nageleefd mag een dergelijke adviseur niet worden uitgesloten van deelneming. Een gemeente kan zich gerust vooraf laten adviseren door deskundige partijen mits de verkregen informatie wordt uitgewisseld met alle gegadigden in een aanbestedingsprocedure.

De onderlinge communicatie tussen gemeenten en het bedrijfsleven is een belangrijk verbeterpunt voor de aanbestedingspraktijk. Door in de voorfase van een aan te besteden project met elkaar te praten, krijgen aanbestedende gemeenten meer kennis van wat de markt voor hen kan betekenen. Hierdoor kunnen zij hun vraag en inkoopprocedure beter formuleren. Ondernemers krijgen door dit contact een beter beeld van de behoeften van de overheid



Foto Wind Design + Build

als potentiële opdrachtgever. Zij doen vervolgens inschrijvingen die beter beantwoorden aan de vraag. Meer en beter contact kan dus bijdragen aan wederzijds begrip en minder frustratie.

#### **Gids Proportionaliteit**

Een ander probleem dat zowel de vragende als de uitvoerende partijen ervaren, is dat de jurisprudentie het soms zo ingewikkeld heeft gemaakt dat opdrachtgevers de regels veiligheidshalve te strikt toepassen. De in de wet beschreven aanbestedingsprocedure kan opdrachtgevers belemmeren om bepaalde wensen of dromen te realiseren.

In de Gids Proportionaliteit wordt opdrachtgevers geadviseerd meer te denken vanuit de opdracht en wat men wil met de accommodatie, dan vanuit de wet. Een opdrachtgever dient in de voorfase duidelijke keuzen te maken en deze goed te motiveren. Om tot passende keuzen te komen, is het noodzakelijk een overzicht te hebben van de mogelijkheden die de markt op dat moment kan bieden. Daarbij zijn de behoeften van de bewoners, meer specifiek de toekomstige gebruikers, van groot belang. In de Gids Proportionaliteit wordt aangegeven welke aanbestedingsvormen bij bepaalde projecten passen en hoe de samenwerking met deze diverse partijen er bij die aanbestedingsvorm uit kan zien. Het advies in de Gids komt neer op: ken de spelregels, ken elkaar, ken de mogelijkheden en ken de behoeften.

Zoals de naam van de Gids al aangeeft, wordt tevens ingegaan op het proportionaliteitsbeginsel. Dit beginsel houdt in dat de keuzes die een

aanbestedende dienst maakt en de eisen en voorwaarden die hij stelt bij een aanbesteding, in redelijke verhouding dienen te staan tot de aard en omvang van de aan te besteden opdracht. Zo kan het disproportioneel zijn een openbare procedure te volgen bij de aanbesteding van een gecompliceerde ontwerpopdracht, omdat een ongelimiteerd aantal marktpartijen kosten moet maken om aan de voorwaarden te voldoen. Meer voor de hand ligt in dat geval een niet-openbare procedure met voorselectie, zodat enkel partijen met een redelijke kans op de opdracht offertekosten hoeven maken. Gouden regel 7 in dit boekje gaat mede in op proportionaliteit.

#### **Lokaal aanbestedingsbeleid**

Naast het toepassen van de Aanbestedingswet, formuleren steeds meer gemeenten een lokaal aanbestedingsbeleid. Een probleem kan zich voordoen als voor de inkoop van een potlood dezelfde procedures gelden als het aanbesteden van de bouw van een sportaccommodatie. Dit doet zich met name voor in gemeenten waar het inkoopbureau is losgekoppeld van de inhoudelijk deskundigen, zoals de mensen van de sector sport.

Geadviseerd wordt de afdeling sport en de afdeling inkoop of het inkoopbureau van de gemeente al in de voorfase te laten overleggen over de aanbestedingsprocedure. Beide hebben doorgaans verschillende belangen, eisen en wensen die het beste in de voorfase op elkaar kunnen worden afgestemd. Vervolgens kunnen beide afdelingen elk vanuit hun eigen discipline de resultaten in hun deel van de inkoopprocedure verwerken.

#### **Maatschappelijk doel**

Tot slot is het belangrijk dat beleidsmakers de doelen scherp formuleren in de aanbestedingsdocumenten. Want wat wil men uiteindelijk? Hoe moet de kwaliteit zich verhouden tot het budget? En vooral: wat verstaat men onder kwaliteit?

Hierbij dient in het oog te worden gehouden dat het niet zozeer gaat om het product dat men inkoop of de voorziening die moet worden gerealiseerd, maar om het langjarig (maatschappelijk) doel dat men wil bereiken. De betreffende gemeentelijke afdelingen en deskundigen moeten die doelen meet- en toetsbaar verwoorden. Het aanbestedings- en uitvoeringsproces moet aan de hand hiervan worden gestuurd op het (maatschappelijk) doel.

## Enkele aanbevelingen

### Sta persoonlijk contact toe

Het ontwikkelen van een sportaccommodatie is complexe materie. Hierdoor kunnen, voorafgaand aan de uitvoering, onder andere architecten en adviseurs behoefte hebben aan meer persoonlijk contact met de opdrachtgever en aan het meer diepgaand uitwisselen van informatie. Binnen de wetgeving en aanbestedingsrichtlijn zijn hiervoor voldoende mogelijkheden.

Enkele aanbevelingen om een kwalitatief hoogwaardige verbintenis tot stand te brengen:

- Beantwoord algemene en procedurele vragen door middel van Nota's van Inlichtingen.
- Geef de mogelijkheid de locatie te bezoeken of organiseer een rondleiding in de bestaande accommodatie.
- Organiseer informatiebijeenkomsten om de uitvraag en het gevoel bij het project tevens persoonlijk over te dragen.
- Selecteer gegadigden eventueel in fases. Na in de eerste ronde de selectie te hebben beperkt, kan vervolgens in kleiner verband – met twee of drie partijen – de diepgang worden gezocht.
- Organiseer de mogelijkheid om tussentijds resultaten te bespreken. Hierbij moeten de transparantie en het *level playing field* worden bewaakt.

### Maak onderscheid tussen inkoop- en aanbestedingsdeskundigen

Bij een aanbestedingstraject zijn verschillende participanten betrokken:

- Opdrachtgever/eigenaar
- Inkoper
- Adviseur
- Opdrachtnemer
- Gebruikers
- Exploitant



Illustratie Haafkes

Het is belangrijk te realiseren dat de betrokkenheid van deze participanten in tijd flink varieert. Opdrachtgever, gebruikers en exploitant kunnen tot wel 40 jaar verbonden blijven aan het project. De opdrachtnemer en adviseur zijn doorgaans een jaar na de oplevering niet meer betrokken, tenzij het planmatig onderhoud van bijvoorbeeld een nieuwgebouwde accommodatie ook door hen wordt uitgevoerd (zoals het geval is bij een design, build, maintain en operate contract). De inkoper raakt meestal al uit beeld na afronding van de aanbesteding.

Het is daarom goed onderscheid te maken tussen de procesmatige aspecten en projectinhoudelijke aspecten van een aanbesteding. Een inkoper dient zich niet bezig te houden met projectinhoudelijke uitgangspunten, maar met het aanbestedingsproces binnen de Aanbestedingswet en Gids Proportionaliteit. Een gespecialiseerde adviseur richt zich op de kwalitatieve inhoud van het project. Met de juiste kwalificaties kan de projectadviseur tevens adviseren over het aanbestedingsproces. Een goede samenwerking tussen inkoper en adviseur is hierbij cruciaal.

De inkoop is dus faciliterend om een goed project te kunnen verwezenlijken. De kwalitatieve inhoud en het (decennialang) prettig gebruik dient de opdrachtgever met de projectadviseur en – indien relevant – de opdrachtnemer te borgen.



### Selecteer partijen die het vertrouwen verdienen

Het is van belang vooraf afspraken contractueel goed vast te leggen. Inclusief de mogelijkheid om – in onverhoopte gevallen – de samenwerking vroegtijdig te beëindigen en op een nette wijze afscheid van elkaar te kunnen nemen.

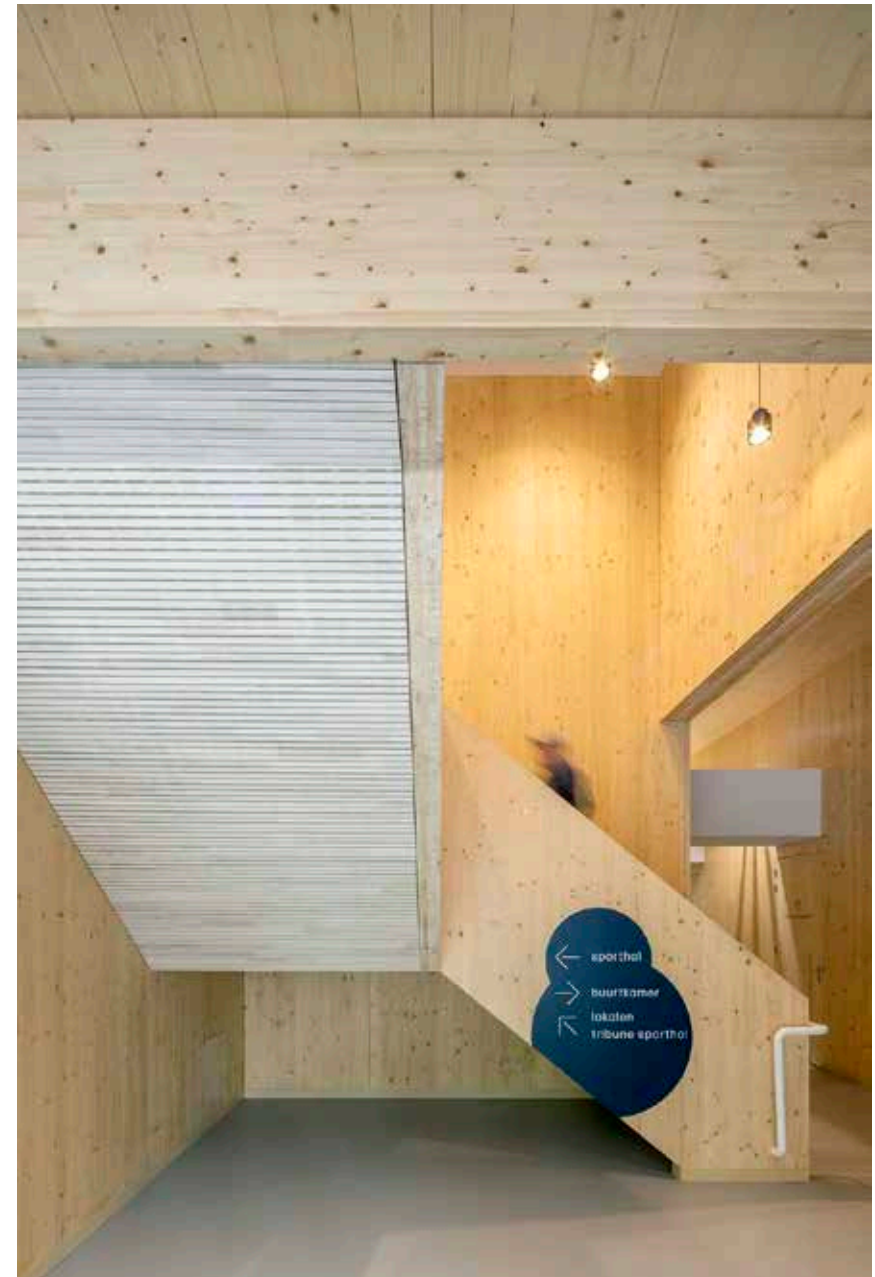
Een contract is echter slechts een vangnet: in 99 procent van de gevallen komt het tijdens een project niet meer tevoorschijn. Voor een goede en prettig verloopende samenwerking is het van belang dat de opdrachtgever partijen selecteert die zijn vertrouwen verdienen – en ook krijgen. Op deze basis kunnen de geselecteerde partijen vertrouwen geven aan de opdrachtgever. Het doel is immers een langdurige samenwerking op te bouwen en een project te laten slagen – niet te laten mislukken.

### Categoriseer investeringskosten

Bij het opstellen van de investeringskosten is het aan te bevelen de kosten te categoriseren en hierop te sturen. Niet alle posten kunnen bij de marktpartij worden gelegd. Bijvoorbeeld: kosten voor bodem- en archeologisch onderzoek moet de opdrachtgever in eigen beheer houden. Ander voorbeeld: hoe meer risico een opdrachtgever bij de opdrachtnemers legt, hoe meer tijd en geld de opdrachtnemers zullen moeten besteden. Onder meer aan het uitzoeken en afsluiten van verzekeringen die het risico kunnen afdekken.

Een veel gehanteerde opbouw is:

- Grond en terreinkosten
- Bijkomende kosten zoals leges, nutsvoorzieningen, sloop en verzekeringen
- Bouwkosten
- Bouwkosten installaties
- Inrichtingskosten
- Advieskosten
- Architectkosten
- Onvoorzien
- Prijsstijgingen





## Gouden regels

De werkgroep ‘Sportief aanbesteden’ besprak met een dertigtal vertegenwoordigers van zowel aanbestedende als uitvoerende partijen – marktpartijen, bestuurders, adviseurs – de vraag: hoe kan het aanbesteden beter en vooral: sportiever. Dit proces resulteerde in de volgende ‘gouden’ regels voor aanbesteden.

### 01

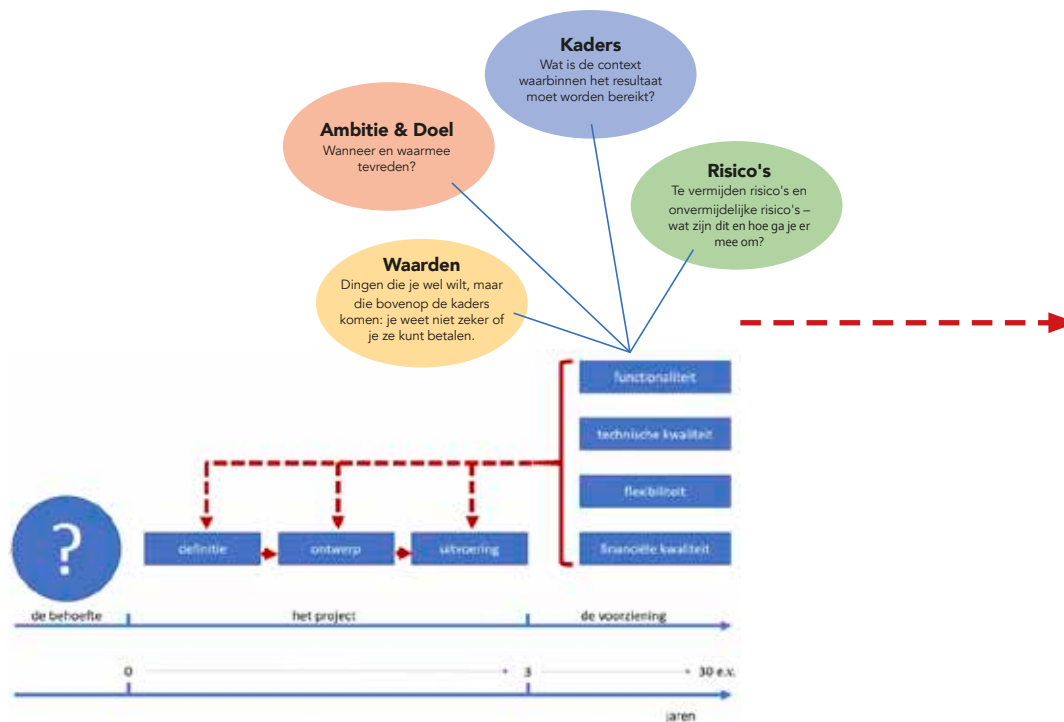
#### Bepaal wat je werkelijk wilt bereiken met de inkoop of aanbesteding

Zowel opdrachtgevers als veel van hun adviseurs neigen nogal eens te focussen op het (zo goedkoop mogelijk) realiseren van een project of inkopen van een product. Dit lijkt weliswaar de essentie van een inkoop of aanbesteding, maar bij maatschappelijke voorzieningen gaat het om andere doelen dan het ‘hebben van iets’. Voor een bruikbaar resultaat zal in de aanbestedingsfase ook moeten worden nagedacht over:

- het goed en functioneel kunnen gebruiken van de voorziening over langere tijd (waaronder de te bereiken maatschappelijke doelen over een periode van 40 jaar of langer);
- een (zo lang mogelijk) optimaal technisch functioneren van de voorziening;
- het eenvoudig kunnen aanpassen van de voorziening aan nieuwe (technische) ontwikkelingen;
- een zo duurzaam mogelijke voorziening, gebaseerd op het duurzaamheidsbeleid van rijksoverheid en gemeente;
- het langjarig kunnen exploiteren van de voorziening binnen het budget.

Om de uitgangspunten in het aanbestedingsdocument goed te kunnen formuleren, kan de opdrachtgever adviseurs inhuren, de markt en gebruikers vragen mee te denken en/of een data-analyse uitvoeren. Afhankelijk van de complexiteit van de vraag, de uniciteit van het beoogde resultaat en het type aanbieders in het betreffende marktsegment, dient de opdrachtgever te bepalen welke contractvorm het beste past (wel of niet geïntegreerd bijvoorbeeld) en hoe de aanbesteding van het contract het beste in de markt kan worden gezet (traditioneel, Best Value, op basis van Total Cost of Ownership, gunnen op waarden, enzovoort).

Figuur 1 geeft inzicht in een aantal mogelijke aspecten die komen kijken bij het samenstellen van een vraag.



### Het gaat niet om het bouwproject, maar om het resultaat daarvan!

Innovatieve aanbestedingen bestaan niet, verschillende vormen wel (met elke vorm is ruime ervaring).

1. Kijk naar een langjarige geschiktheid van de voorziening:

- functioneel
- technisch
- flexibel
- financieel (investering én exploitatie)

NB: randvoorwaarde voor een succesvolle aanbesteding is dat de financiële kaders (investering en/of exploitatie) passen bij wat nodig is om de voorziening te realiseren en vervolgens te gebruiken.

2. Waar liggen de grootste zorgen, risico's en kansen die je beheerst/benut wilt zien?

3. Sta je open voor verrassingen (mits van toegevoegde waarde) of ligt alles vast?

4. Heb je alle kennis en expertise in huis, of wil je – waar mogelijk – ook die van de aanbieder gebruiken?

5. Waar wil je op sturen?

- Laagste prijs (investering en/of exploitatie)?
- Kwaliteit versus prijs?
- Meeste waarde binnen beschikbaar budget?
- Risicodossier: hoe wil je dat de aanbieder zijn en jouw risico's beheerst?
- Kansendossier: welke ruimte wil je bieden om je te laten verrassen door nu nog onbekende kansen?

6. Hoe wil je de beste partijvraag selecteren?

- Op basis van een deels of volledig uitgewerkte oplossing?
- Op basis van geschiktheid om samen de vraag binnen af te spreken kaders uit te werken?
- Een combinatie hiervan?

Figuur 1 Checklist samenstellen van een vraag



# 02

## Stel de juiste vraag

Om de markt te prikkelen haar expertise in de aanbestedingsfase in te zetten, moet de opdrachtgever de 'juiste' vraag stellen. Deze vraag dient niet te worden gesteld met bestaande en bekende oplossingen in het achterhoofd, maar vanuit beoogde functionele prestaties. Uitgaan van functionele prestaties vraagt veelal een denkomslag. De opdrachtgever moet goed onder woorden kunnen brengen wat zijn wensen en ambities zijn.

Door het stellen van de juiste vraag kunnen aanbiedende partijen worden geselecteerd op basis van expertise en toegevoegde waarde. Dit komt de functionele prestaties meer ten goede dan kiezen voor de meest economische aanbidding.

Illustratie Wind Design + Build



# 03

## Houd consequent de gekozen route aan

Een andere dan traditionele benadering van het inkoop- of aanbestedingsproces kan meer ruimte bieden aan de inbreng van kennis en kunde van marktpartijen. Indien de aanbestedende dienst voor een intensievere samenwerking met een aanbieder kiest, dient deze te zorgen voor een open communicatie op basis van wederzijds vertrouwen. Hierdoor worden mogelijke risico's bespreekbaar, inzichtelijk en dus beter beheersbaar.

De keuze voor een bepaalde contract- en aanbestedingsvorm heeft consequenties voor onder meer de op te stellen stukken, de procesinrichting en de mate van vrijheid die de aanbieders krijgen om met eigen oplossingen te komen. Kies voorafgaand aan de aanbestedingsprocedure bewust voor een bepaalde route en houd die gedurende het aanbestedingsproces aan.

# 04

## Bied een gezonde businesscase aan

Pas als een uitvraag op financieel gezonde uitgangspunten is gebaseerd, kan een aanbieder focussen op de maximale waarde die hij met zijn dienst of product voor het budget kan leveren. Op basis van realistische uitgangspunten kan de aanbieder een goed haalbaarheidsonderzoek doen. Met een sluitende begroting tot gevolg. Ook de technische eisen moeten reëel zijn: het moet allemaal wel kunnen.

Een gezonde businesscase betekent niet alleen het binnen het investeringsbudget kunnen realiseren van een voorziening. Ook de toekomstwaarde is



van belang. De voorziening moet voor langere tijd technisch en financieel exploitabel zijn, moet kunnen worden aangepast aan (technische) ontwikkelingen, enzovoort. Het is van groot belang de gewenste toekomstwaarde onderdeel te maken van de businesscase en uitvraag.

Om de behoeften te vertalen naar een goede businesscase en uitvraag kan de opdrachtgever adviseurs inhuren. Een andere mogelijkheid om de businesscase en beoogde aanbestedingsstrategie haalbaar te maken, is het consulteren van de markt. Hiervoor kunnen gericht bepaalde partijen worden uitgenodigd om hun visie te geven op de businesscase en deze op andere haalbaarheid te laten toetsen. Tevens kunnen deze partijen *tips and tricks* geven die kunnen bijdragen aan een betere uitvraag.

## 05

### Vraag een uitwerking van de aanbieding die in tijd en kosten in verhouding staat tot de uitvraag

Aanbieders maken vaak, afhankelijk van de aanbestedingsstrategie, hoge kosten om een aanbieding te kunnen doen. Zeker als het gaat om design and build- of nog uitgebreidere contracten. De aanbieder wordt in deze gevallen geselecteerd op basis van een door hem uit te werken ontwerp – dit kost de aanbieder veel tijd en dus geld. De aanbestedende dienst dient zich hiervan bewust te zijn en een mate van uitwerking van de aanbieding te vragen die in verhouding staat tot de omvang van de uitvraag.

Daarnaast verdient het de voorkeur een vergoeding te verstrekken voor de kosten die de aanbieders maken om tot een zorgvuldige aanbieding te komen. Een dergelijke rekenvergoeding is ook in het belang van de aanbestedende dienst: er zullen meerdere zorgvuldig opgestelde aanbiedingen worden gedaan.

Diverse aanbestedingsprocedures zijn geschikt om tot een goede inspanningsverhouding te komen. Zo is, onder meer, de Best Value-procedure (BV) gericht op het minimaliseren van de inspanning van opdrachtgever en opdrachtnemer om tot gunning te komen.

#### Best Value in het kort

Best Value (BV) is een aanpak die uitgaat van de meeste waarde voor de beste prijs. Dit kan alleen worden bereikt door echt samen te werken in de bouwketen. Op transparante wijze en met ruimte voor elkaars expertise. Bij BV-projecten is de opdrachtnemer *in the lead*. Aanbieders krijgen zo de kans om hun expertise maximaal te laten zien. Hun voordeel: ze kunnen zich onderscheiden van hun concurrenten op basis van hoge prestaties en niet alleen de prijs. Het voordeel voor de opdrachtgever: een beter resultaat, zonder dat de opdrachtgever iedere stap van de opdrachtnemer hoeft te controleren. De aanpak komt voort uit Best Value Procurement of 'prestatie-inkoop'. BV gaat echter verder dan alleen 'procurement', omdat het ook project- en risicomanagement omvat.

## 06

### Leg het risico bij de partij die dit het beste kan beheersen

Aanbestedende diensten leggen vaak risico's rond het realiseren van een sportvoorziening onterecht bij de markt. Met risico wordt bedoeld: een onzekere, ongewenste gebeurtenis die negatieve gevolgen heeft voor het project. Het heeft echter geen zin om risico's bij een aanbieder neer te leggen als deze die risico's niet kan beheersen.

De aanbestedende dienst dient voorafgaand aan de aanbesteding, indien

relevant, een gedegen bodemonderzoek te laten uitvoeren en alle risico's in kaart te brengen. Dit kunnen risico's zijn die te maken hebben met grondwaterstanden, draagkracht, vervuiling, ongewenste objecten, archeologische vondsten, enzovoort. Idem als het gaat om de aanwezigheid en aansluitingsmogelijkheden van de nutsvoorzieningen. Na een goede risicoanalyse en demarcatie kan het risicomanagement worden geïmplementeerd.

Dit houdt in:

- Continu risico's expliciet maken en beheersen. Door het identificeren en benoemen van risico's worden de risico's voor een project bespreekbaar gemaakt. Hierdoor kan men bepalen hoe de risico's kunnen worden beheerst en welke partij het beste in staat is die beheersing op zich te nemen.
- Proactief met risico's omgaan in plaats van reactief. Door het vooraf benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen wordt voorkomen dat achteraf actie moet worden ondernomen om de gevolgen van een ongewenste gebeurtenis te beperken. Een juiste demarcatie is een eerste proactieve stap.
- Bewust met risico's omgaan en bijbehorende beheersmaatregelen afwegen. In plaats van associatief, intuïtief en willekeurig risico's en beheersmaatregelen bedenken, kunnen deze beter op een gestructureerde wijze worden geïnventariseerd. Hierdoor wordt de kans op 'projectblindheid' verminderd.

Het resultaat van de risicoanalyse is een lijst met risico's gesorteerd op volgorde van de grootte van de bedreiging voor het project. Bij elk risico worden de maatregelen vermeld die de kans dat het risico optreedt of de gevolgen daarvan verkleinen.

Bij de te nemen stappen kan de RISMAN-methode worden toegepast. Zie toelichting:



# 07

## Streef goed opdrachtgeverschap na

In toenemende mate worden opdrachten en contracten 'juridisch'. Bij het inbouwen van veiligheidsmaatregelen voor de opdrachtgever wordt het belang van de opdrachtnemer weleens uit het oog verloren. Te verklaren wellicht: bij een aanbesteding is de opdrachtgever als eerste aan zet. Hij heeft daardoor een machtspositie. Ook kan meespelen dat de adviseurs, die worden ingehuurd om de vraagspecificatie op te stellen, werken voor en dus worden betaald door de opdrachtgever. Zij zijn er mogelijk op gericht de opdrachtgever te dienen en tevreden te houden. Tot op zekere hoogte kan dit geen kwaad. Maar het stapelen van eisen en voorwaarden kan een project voor potentiële gegadigden onwerkbaar of te riskant maken, waardoor er minder of geen belangstelling is voor inschrijving.

Enkele aanbevelingen:

- Beperk het aantal gegadigden tot maximaal vijf (afhankelijk van de vraag en de procedure).
- De UAR, UAV 2012, UAV-gc 2005, DNR 2011, enzovoort, zijn voorwaarden die onder meer de rechtsverhoudingen regelen. Deze voorwaarden zijn evenwichtig en zeer zorgvuldig opgesteld door een team van deskundigen. Wijk daarom niet van deze voorwaarden af. Mocht dit toch noodzakelijk zijn, houd de afwijking beperkt en onderbouw deze.
- Verklaar niet zonder meer gemeentelijke inkoopvoorwaarden van toepassing omdat 'ze er zijn'. Meestal zijn algemene inkoopvoorwaarden niet bruikbaar voor iets specifiek als bijvoorbeeld de nieuwbouw of renovatie van een sportaccommodatie. Soms zijn ze zelfs strijdig.
- Aanbesteden is maatwerk en geen kopieerwerk. Maak de vraagspecificatie specifiek per project.
- Voorkom 'slimmigheden' die de opdrachtgever een buitengewone positie zouden moeten geven.
- Voorkom het stapelen van eisen bijvoorbeeld met betrekking tot

## 08

### Voorkom belangenverstremgeling

De onafhankelijkheid van een adviseur, architect, aannemer of wat voor partij dan ook die werkt voor de (semi)overheid is een belangrijk goed. In een kleine specialistische sector is het zelfs noodzakelijk om de kans op beïnvloeding – of alleen maar de schijn van belangenverstremgeling – te voorkomen.

De opdrachtgever dient dit vooraf te onderzoeken of hier minimaal naar te vragen. Zorg dat van de opdrachtnemers een volledig overzicht is van:

- de organisatiestructuur (alle werkmaatschappijen);
- het type opdrachtgever waarvoor men werkt: (semi)overheid of ook commerciële partijen;
- eventuele samenwerkingsverbanden.

In algemene zin geldt: vertrouwen staat voorop!

Lees meer over het voorkomen van belangenverstremgeling in de themasheet 'Voorkom onwenselijke dubbelrollen' op pagina 54.

## 09

### Borg een goed resultaat

Naast de eisen en wensen dient in het aanbestedingsdocument of in het vraagspecificatieproces de wijze van monitoring te worden geborgd. Met monitoring wordt bedoeld: het systeem van verificatie, validatie en toetsing om binnen de aanbesteding zowel het aanbod als het gerealiseerde product namens de opdrachtgever en de aanbieder te kunnen beoordelen. Dit systeem moet een specifieke plek krijgen in het proces om zorgvuldige vergelijkingen mogelijk te maken tussen alle betrokken partijen. Hierbij is transparantie vereist: elke aanbieder moet inzicht hebben in zijn toetsing en verificatie.



# 10

## Geef aanbieders de tijd en de gelegenheid de uitvraag te analyseren

Geef aanbieders voldoende tijd en gelegenheid om de uitvraag te analyseren en de daarin vermelde ambities te doorgronden. Bouw hiertoe voldoende dialoogronden en Nota's van Inlichtingen in, waarin de aanbieder de agenda kan bepalen op basis van diens uitvraaganalyse. Wees hierbij transparant; zeker wat betreft de beschikbare budgetten. Hierdoor kan de aanbieder de haalbaarheid van de uitvraag beter beoordelen en grip krijgen op de voor de opdrachtgever belangrijkste budgettaire uitgangspunten. Het zou goed zijn als de aanbieder de kans wordt gegeven op deze uitgangspunten te reflecteren.



Mits procesmatig goed ingebed kan de opdrachtgever deze dialoogronden en Nota's van Inlichtingen gebruiken om te reflecteren op wat de aanbieder tot dan als oplossing of ontwerp heeft bedacht.

# 11

## Implementeer circulariteitsprincipes al aan de voorkant

Door circulariteitsprincipes al bij het formuleren van ambities en uitgangspunten mee te nemen, wordt in een project een hogere mate van circulariteit verkregen dan wanneer de circulariteitsprincipes pas na het Programma van Eisen worden toegevoegd. Daarbij geldt: hoe concreter de circulariteiseisen en de wijze van toetsen aan de voorkant worden geïmplementeerd, hoe beter circulariteit tot zijn recht komt in het project. Als circulariteiseisen globaal zijn omschreven, kunnen deze slechts globaal worden getoetst. Dit zorgt vaak voor verwarring tijdens de realisatiefase.

Bij het opstellen van meetbare doelen voor circulariteit gaat het onder meer om het in kaart brengen van de levenscyclus van achtereenvolgens grondstoffen, materialen en elementen: waar komt het vandaan en waar gaat het naartoe. Hierdoor kan de circulaire impact van een project accurater worden ingeschat.

Als onderdeel van de businesscase dienen de kosten te worden geïnventariseerd van afvoer of sloop na de gebruiksfase. Gemeentelijke opdrachtgevers moeten namelijk rekening houden met de maatschappelijke kosten van het afval, dat na de gebruiksfase van elk ingekocht of gerealiseerd product ontstaat.

Lees meer over circulair aanbesteden in de themasheet 'Aanbesteden in de circulaire economie' op pagina 40.





## Verduurzaming van de sportsector vraagt om innovaties. Hoe koop je deze in?

Om de klimaatdoelstellingen voor 2050 te halen, zal de verduurzaming van de sportsector moeten versnellen. Dit kan alleen met behulp van innovatieve maatregelen. Gemeenten kunnen aan de ontwikkeling van deze maatregelen bijdragen door innovatiegericht in te kopen. Hiermee geven zij ruimte aan de markt om met innovatieve oplossingen te komen. Wat is innovatiegericht inkopen en hoe gaat het in zijn werk? Innovatieplatform Duurzame Sportsector en PIANOo – het expertisecentrum aanbesteden – lichten toe.

Om het verduurzamingsproces van alle sportaccommodaties in Nederland handen en voeten te geven, is in 2020 de Routekaart Verduurzaming Sport opgesteld. In deze routekaart zijn de klimaatdoelstellingen uit het Klimaatakkoord vertaald naar de sport. Hierbij komen verduurzamingsvraagstukken aan bod betreffende de transitie naar een circulaire economie, het terugdringen van chemische gewasbeschermingsmiddelen en klimaatadaptatie. Concrete doelstellingen zijn onder andere een CO<sub>2</sub>-reductie: in 2030 moet 49 procent CO<sub>2</sub>-reductie zijn gerealiseerd (ten opzichte van 1990) en in 2050 moeten alle sportaccommodaties CO<sub>2</sub>-arm zijn.

### Behoeftte aan innovatieve maatregelen

Hoewel de meeste gemeenten en verenigingen veel energie steken in de verduurzaming van hun sportaccommodaties, is het bereiken van de doelstellingen nog ver weg. Om de doelstellingen voor 2030 en 2050 te halen, zal de verduurzaming van de sportsector moeten versnellen. Hiervoor zijn innovatieve maatregelen nodig. Een innovatieve maatregel is een oplossing die op dit moment nog niet bestaat, nog niet bewezen is, of nog niet op grote schaal wordt toegepast. Met andere woorden, een maatregel of oplossing die niet kant en klaar bij ondernemers op de plank ligt.

Momenteel speelt een aantal issues die dringend vragen om een innovatieve aanpak. Zoals de energieslurpende ijsbanen en zwembaden. Hiervoor zijn op korte termijn innovaties nodig om het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot te kunnen verminderen. Daarnaast is er de problematiek rond het recycleren van oude kunstgrasmatten en de verwerking van sbr-korrels van de infill. Er is behoefte aan makkelijker te recycleren materialen, zoals een biologisch afbreekbare kunstgrasvezel. Een derde issue betreft de vele sporthallen die zijn gebouwd in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw. De meeste van deze accommodaties zijn nu aan het eind van hun levensduur. Met welke moderne technieken kunnen oude sporthallen worden verduurzaamd?

### Innovatiegericht inkopen

Gemeenten spelen een belangrijke rol bij het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve oplossingen. Een belangrijke factor hierbij is het kiezen van



het inkoopinstrument. De traditionele inkoop- en aanbestedingsprocedures bieden marktpartijen nauwelijks de ruimte innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Daarom gaat de laatste tijd de aandacht uit naar innovatiegericht inkopen.

Het grote verschil tussen een regulier inkoopproces en innovatiegerichte inkoop is de wijze waarop de aanbestedende dienst de vraag aan de markt stelt. Bij reguliere inkoop of aanbesteding specificeert de opdrachtgever de (technische) eisen waaraan een werk, dienst of product moet voldoen. Bij innovatiegericht inkopen worden deze specificaties niet gegeven, maar staat een uitdaging of vraagstuk centraal waarvoor nog geen nog geen kant-en-klare producten of diensten beschikbaar zijn.

### Vraag uit op basis van ambitie

Het expertisecentrum aanbesteden PIANOo is een van de partijen die aanbestedende diensten wegwijs maakt bij innovatiegericht inkopen. “Het belangrijkste is om van tevoren een duidelijk beeld te hebben welk probleem of vraagstuk je wilt oplossen”, tipt Gerben Hofmeijer, adviseur duurzaam en innovatiegericht aanbesteden bij PIANOo. “Naar aanleiding van dit probleem of vraagstuk kun je ambities vaststellen. Vraag vervolgens uit op basis van die ambities. Vraag dus om een oplossing waarmee een of meer van de ambities

kunnen worden gehaald. Anders dan bij de traditionele inkoop- en aanbestedingsprocedures geef je hierdoor veel oplossingsvrijheid aan de markt. Dit kan alleen als het probleem dat je wilt oplossen en de ambities duidelijk zijn.”

Een voorbeeld van gestelde ambities geven de gemeenten Amsterdam en Haarlem. Deze gemeenten zijn gezamenlijk een vernieuwende aanbestedingsprocedure gestart, waarmee marktpartijen worden uitgedaagd met innovatieve oplossingen te komen om – onder andere – de negatieve impact van kunstgras op het klimaat en milieu te verminderen. Het probleem: kunstgrasvelden kunnen de omgeving vervuilen met microplastics, nemen 70 procent minder water op dan natuurlijke sportvelden en kunnen in de zomer opwarmen tot ruim 70 °C. De twee gemeenten hebben de ambitie de kunstgrasvelden die in deze steden worden aangelegd of gerenoveerd, toekomstbestendig te laten zijn. Dit houdt in: sportvelden worden circulair en leveren een positieve bijdrage aan een betere waterhuishouding, een betere aanpak van hittestress en aan het energievraagstuk.



Lees meer over dit project op [www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl)

### Vormen van innovatiegericht inkopen

Vormen van innovatiegericht inkopen zijn innovatiecompetities zoals Small Business Innovation Research (SBIR), innovatiepartnerschap (IPS) of een prijsvraag. Om innovaties in te kopen kan een aanbestedende dienst tevens gebruikmaken van een concurrentiegerichte dialoog, een proeftuin, challenges (zoals Startup in Residence), marktconsultaties, hackatons of functionele specificaties.

Lees meer over de verschillende vormen op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)





#### Voorbeeldproject: innovatiepartnerschap

De kunstgrasvelden in de gemeente Zwolle kunnen zonne-energie omzetten in duurzame warmte. Om deze innovatieve velden te ontwikkelen vormde de gemeente een innovatiepartnerschap met marktpartijen.

Lees meer hierover op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)



#### Functionele prestaties

Om de markt te prikkelen haar expertise in de aanbestedingsfase in te zetten, moet de opdrachtgever de ‘juiste’ vraag stellen. Deze vraag dient niet te worden gesteld met bestaande en bekende oplossingen in het achterhoofd, maar kan worden omschreven met beoogde functionele prestaties. De opdrachtgever moet hierbij goed onder woorden brengen wat zijn wensen en ambities zijn. Hij beschrijft helder de eisen waaraan een innovatieve oplossing moet voldoen, maar geeft marktpartijen voldoende ruimte en vrijheid om met eigen ideeën te komen. Hierdoor hebben de marktpartijen de ruimte om de beste oplossing aan te bieden.

“Bij functioneel specificeren vraagt de aanbestedende dienst niet om een product, maar om een resultaat”, zegt Richard Migchielsen, projectleider bij Innovatieplatform Duurzame Sportsector. “Bijvoorbeeld: een gemeente wil een speelplek aanleggen in de openbare ruimte. De gemeente kan om producten vragen, zoals duurzame wipkippen, en hiervoor een technische specificatie opnemen. Resultaatgericht inkopen werkt anders. Hierbij laat de gemeente een dergelijke ‘strakke’ omschrijving achterwege. In plaats daarvan formuleert de aanbestedende dienst bijvoorbeeld de vraag: hoe houden wij een speelplaats langdurig vitaal? Daarmee vraagt hij de markt mee te denken over en de verantwoordelijkheid te delen van de inrichting van een speelplaats, zodanig dat deze voldoet aan de behoeften van de wijkbewoners. Of het nu een wipkip is of een callaneticsapparaat: het product is niet het doel, maar een middel om mensen in beweging te krijgen.”



Functionele prestaties kunnen contractueel in de aanbesteding worden vastgelegd. “De aanbestedende dienst kan bijvoorbeeld eisen: de speel- of sportplek moet elke dag bespeelbaar zijn. Er kan ook worden afgesproken dat elk jaar een questionnaire onder alle gebruikers wordt gehouden. Waarbij de vraag wordt gesteld: voldoet deze plek nog steeds aan de behoeften.”

#### Geschikte bouworganisatievormen

Om de verduurzamingsslag te kunnen versnellen, is het noodzakelijk krachten te bundelen. Gemeenten, bedrijven en kennisinstellingen zullen samen innovatieve oplossingen moeten bedenken en mogelijk maken.

Bij de gewenste krachtenbundeling passen bouworganisatievormen zoals Design and Build en bouwteams bestaande uit de opdrachtgever in een combinatie van ontwerpende en bouwende partijen. Kenmerk van deze samenwerkingsvormen is de mogelijkheid voor de betrokken partijen een open dialoog met elkaar te voeren. Hierdoor kunnen zij tijdens het traject op zoek gaan naar innovatieve oplossingen. Dit doet veel meer recht en biedt meer vrijheid aan de creativiteit van bedrijven.

Bovendien kan binnen deze bouworganisatievormen de verantwoordelijkheid worden gedeeld. “Bij een traditionele aanbesteding draagt de opdrachtgever veelal de verantwoordelijkheid en het risico over aan de marktpartij” zegt Hofmeijer. “Als bijvoorbeeld een sportveld niet goed is aangelegd, dan

kan de opdrachtgever van de aannemer eisen dat hij de gebreken volledig oplost. Dat is bij de andere samenwerkingsvormen niet zo. Hierbij pak je samen het risico over het mogelijk falen van een innovatieve oplossing.”

### Handvatten innovatiegericht inkopen

Om aanbestedende diensten te ondersteunen bij het innovatiegericht inkopen, zijn door PIANOo en andere deskundige partijen diverse handreikingen, voorbeelddocumenten, onderzoeken, adviesdocumenten en praktijkvoorbeelden opgesteld. Het gaat onder meer om:

- Stappenplannen innovatiegericht inkopen. Voor innovatief inkopen kunnen verschillende inkoopinstrumenten en manieren van aanbesteden worden toegepast. Hiervoor heeft PIANOo 14 stappenplannen opgesteld. De lijst bevat zowel innovatiespecifieke als generieke instrumenten en manieren van aanbesteden.
- Handreikingen en aanwijzingen die helpen een inkoopstrategie op te stellen.
- Een lijst van criteria voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). De criteria gaan onder meer over de participatie van omwonenden, het opwekken van energie, waterberging, circulair materiaalgebruik enzovoort. De lijst bestaat uit circa 50 zinnsneden die een aanbestedende dienst kan copy-pasten naar de inkoopleidraad. Dit is het document op basis waarvan inkoopprocedures worden uitgevoerd.

Foto Lichtstad Architecten



- De handreiking ‘inkopen van sportvelden met de Milieukostenindicator (MKI)’. Een belangrijk onderdeel van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen is aanbesteden op basis van de milieukostenindicator (MKI). Dit is een parameter die duidt hoe duurzaam een product, werk of accommodatie is. Omdat aanbesteden met de MKI relatief nieuw is in de sportsector, bleek de behoefte aan deze handreiking groot.
- Een stappenplan voor de ontwikkeling van energiesystemen op sportparken. Sportaccommodaties kunnen bijdragen aan energieopwekking. Het stappenplan gaat in op de vraag hoe deze warmte-opwekkingscapaciteit te koppelen aan een bestaand warmtenet. Een koppeling tot stand brengen is voorsnog een hele uitdaging, mede omdat warmtenetten binnen een ander wettelijk en regelgevingskader vallen dan sportaccommodaties.
- Best practices. Een van de praktijkvoorbeelden is de ontwikkeling van een sporthal in de gemeente Gooise Meren. In de opdrachtomschrijving was circulariteit het uitgangspunt. Een belangrijke succesfactor bij het pionieren met circulaire innovaties en het zoeken naar alternatieve oplossingen was de mededingingsprocedure met onderhandeling.

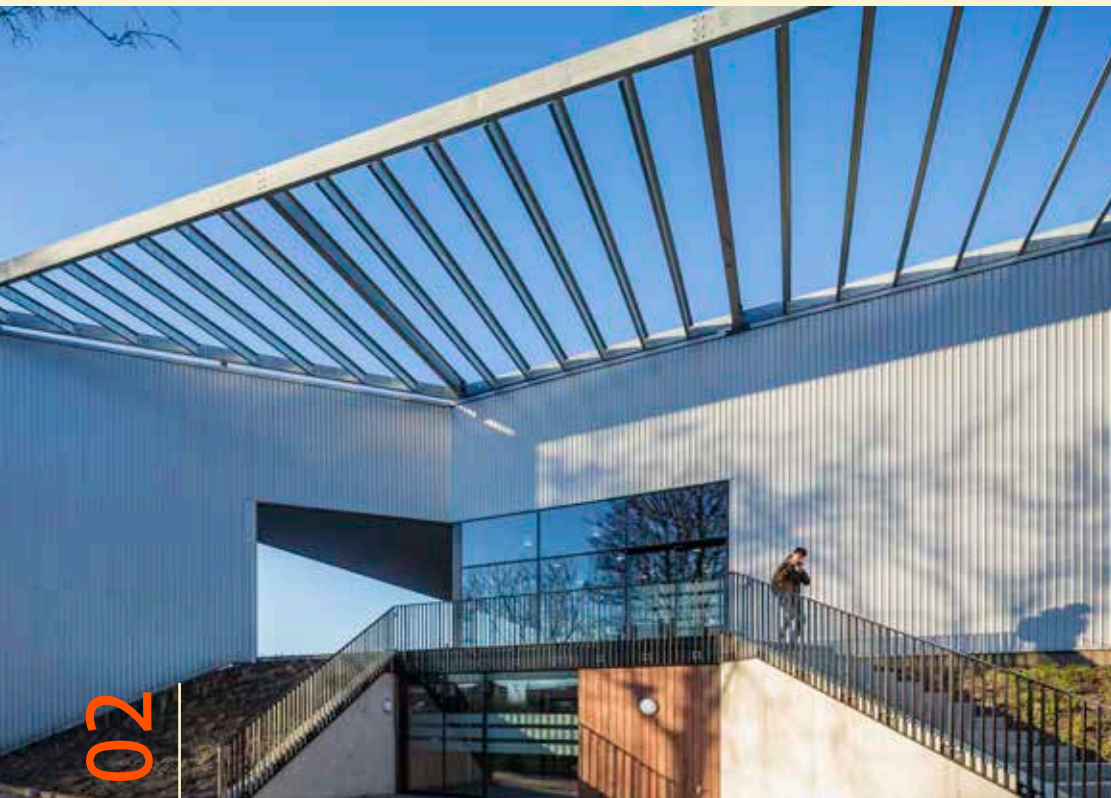
Lees meer over dit praktijkvoorbeeld  
op [www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)



### Ook het Innovatieplatform Duurzame Sportsector helpt

Het Innovatieplatform Duurzame Sportsector faciliteert pilots waarbij duurzaam aanbesteden een rol speelt. Daarnaast publiceert zij over pilots van koplopers, praktijkervaringen van gemeenten, onderzoeken van kennisinstellingen en innovaties die door bedrijven op de markt zijn gebracht. Kennis en ervaringen, mede met betrekking tot de aanbestedingsprocedure, deelt het Innovatieplatform onder andere via de website [www.duurzame-sportsector.nl](http://www.duurzame-sportsector.nl).





BASE photography

## Aanbesteden in de nieuwe circulaire economie

**Nederland heeft de ambitie toe te werken naar een circulaire economie: een economie waarin materiaalverbruik en de bijbehorende milieu-impact substantieel zijn teruggedrongen. Dit betekent dat onder andere binnen de bouwsector veel moet veranderen. Als onderdeel van de transitie zullen gemeentelijke opdrachtgevers opdrachten voor de bouw van sportaccommodaties anders in de markt moeten zetten en circulaire principes moeten meenemen in inkoop- en aanbestedingstrajecten.**

De hoeveelheid grondstoffen die wereldwijd wordt gebruikt, is in de afgelopen eeuw verachtvoudigd. Dit leidt tot een toenemende belasting van het milieu. Een aantal grondstoffen raakt uitgeput, het milieu vervuult en overmatig gebruik van fossiele brandstoffen heeft impact op het klimaat.

Dit vraagt om een transitie naar een andere manier van werken en leven. Een aantal jaar geleden is deze transitie breed ingezet. Het einddoel: een circulaire economie. Nederland heeft op dit gebied hoge ambities. We werken toe naar een ‘volledig’ circulaire economie in 2050. In 2030 moet ons primair materiaalverbruik met 50% zijn verminderd. Daarnaast hebben we in het Klimaatakkoord afgesproken om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2050 met 95% terug te brengen en in 2030 reeds met 49%.

De bouw speelt een cruciale rol in de transitie naar een circulaire economie. Onze gebouwen bestaan doorgaans uit grote hoeveelheden zware materialen, zoals steen, beton en staal. De winning, bewerking en het transport leiden tot een te hoge belasting van de aarde. Het Rijksbrede programma ‘Nederland circulair in 2050’ rekt ons voor dat de bouw in Nederland naar schatting 50% van het grondstoffenverbruik voor zijn rekening neemt, 40% van het totale energieverbruik en 30% van het totale waterverbruik. Bovendien is de sector verantwoordelijk voor circa 35% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en is een groot deel van alle afval in Nederland gerelateerd aan bouw- en sloopwerken. Daarbij zij aangetekend dat circa 97% van het bouw- en sloopafval momenteel wordt hergebruikt, maar dat is voornamelijk voor laagwaardige toepassingen in de infrasector.

### Definitie

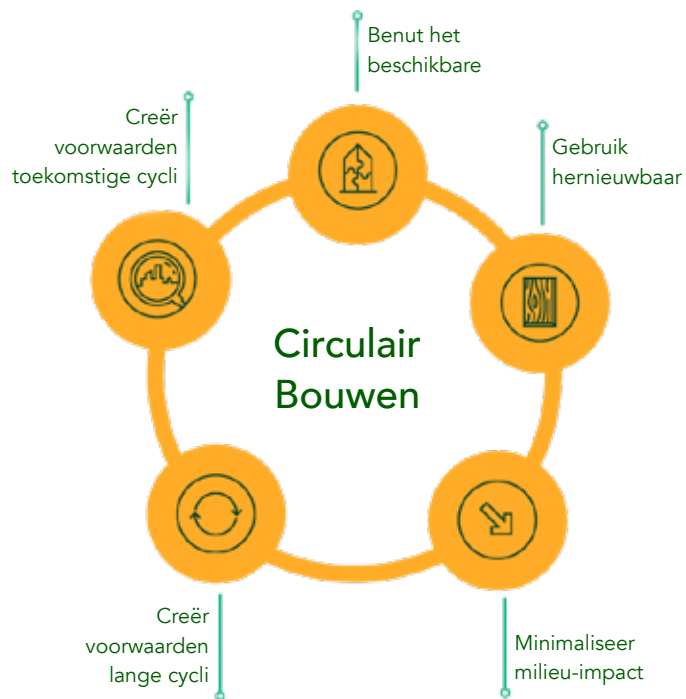
Circulair bouwen betekent het ontwikkelen, gebruiken en hergebruiken van gebouwen, gebieden en infrastructuur, zonder natuurlijke hulpbronnen onnodig uit te putten, de leefomgeving te vervuilen en ecosystemen aan te tasten. Bouwen op een wijze die economisch verantwoord is en bijdraagt aan het welzijn van mens en dier. Hier en daar, nu en later.

(Bron: *Transitieagenda Circulaire Bouweconomie*)

### Circulair inkopen en aanbesteden

Voor de transitie zijn concrete tijdspaden aangegeven. Vanaf 2023 dienen alle uitvragen van de overheid – landelijk, provinciaal en gemeentelijk – circulair te zijn, tenzij dit niet (volledig) mogelijk is. Vanaf 2030 moeten alle overheidsaanbestedingen circulair zijn. Overheden kopen dan ook daadwerkelijk circulair in.

Om deze doelstellingen te halen, zullen gemeentelijke opdrachtgevers zich moeten verdiepen in de principes van de circulaire economie en hun uitvraag



*Figuur 3 We noemen een gebouw 'circulair' als bij de bouw en het beheer voorraden in een gesloten kringloop worden gehouden, zonder schadelijke emissies naar lucht, water en bodem. Bron: W/E Adviseurs*

daarop moeten aanpassen. Door circulair uit te vragen, kunnen gemeenten circulair bouwen stimuleren. De Aanbestedingswet biedt diverse instrumenten om marktpartijen uit te dagen de grenzen op te zoeken en te innoveren. Zo kunnen opdrachtgevers circulariteit zwaarder meewegen in de gunningscriteria. Onder meer aanbestedingen op basis van 'beste prijs-kwaliteitverhouding' (voorheen Economisch Meest Voordelige Inschrijving) bieden hiertoe mogelijkheden. Hierbij kunnen opdrachtgevers, naast prijs, ook kwaliteitsaspecten met betrekking tot circulariteit meewegen in de beoordeling van de inschrijvingen. Dit zal de aanbidders uitdagen om een hoog niveau van circulariteit en materiaalgebruik toe te passen.

### Definitie op projectniveau

Op projectniveau kunnen de circulaire ambities variëren. Om duidelijkheid te geven aan de marktpartijen is het daarom belangrijk dat de aanbestedende dienst in de voorbereiding van een inkoop- of bouwtraject een definitie en ambitie opstelt, die past bij de context van de vraag. Op deze manier kan geen discussie ontstaan over wat onder 'circulair' wordt verstaan.

Enkele voorbeelden:

- Bij de inkoop van kantoormeubilair kan 'circulair' zich richten op levensduurverlenging van het bestaande meubilair, wanneer dat nog in een goede staat verkeert. Als blijkt dat het oude meubilair echt moet worden vervangen, kan 'circulair' zich bijvoorbeeld richten op het inkopen van meubilair met gezonde en recyclebare materialen (in lijn met Cradle-to-Cradle), of met een maximale herbruikbaarheid in de toekomst.
- Ook bij een bouwproject zijn verschillende mogelijkheden. Zo heeft bij nieuwbouw 'circulair' een andere betekenis dan bij renovatie of transformatie. Denk bij nieuwbouw bijvoorbeeld aan 'een gebouw waarin maximaal hergebruikte materialen zijn toegepast', of aan 'een gebouw waarvan alle componenten in de toekomst demontabel en herbruikbaar zijn'. Bij renovatie of transformatie ligt de nadruk vaak op het waardebewoud van materialen en elementen die al aanwezig zijn.



BASE photography

### Dialog

Om circulaire ambities te realiseren, is het stimuleren van samenwerking van belang. Zowel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, als tussen ketenpartners onderling.

Samenwerking kan worden gestimuleerd door het organiseren van een onderlinge dialoog. Door een dialoog kan de opdrachtgever inzicht krijgen in de mogelijkheden van marktpartijen en een marktpartij kan de diepere behoefte van de opdrachtnemer beter begrijpen. Dialoog tussen ketenpartners onderling kan hen stimuleren om samen te werken aan de oplossing die het beste bijdraagt aan het realiseren van de ambities. In gesprekken ontstaat vaak beter begrip dan via papieren documentatie.

Wanneer dialoog rondes te intensief of niet mogelijk zijn, kan de opdrachtgever kiezen voor een marktconsultatie vooraf of een informatiebijeenkomst bij de start van het inkoopproces. Het wederzijdse begrip dat hierdoor ontstaat draagt bij aan een doelmatig afwikkelen van de procedure.

### Marktonderzoek

Een marktonderzoek kan helpen om de ambitie, vraagstelling en mogelijke eisen te valideren. Omdat bij een circulair inkoop- of aanbestedingstraject een maximale duurzaamheidsimpact is gewenst, helpt zo'n marktvalidatie om de ambities aan te scherpen. De opdrachtgever krijgt de meest actuele kennis in huis: marktpartijen ontwikkelen zich immers relatief snel.

Onderdeel van een goed marktonderzoek kan een marktconsultatie zijn. Hierbij kan de opdrachtgever ambities en vraagstelling valideren en tegelijkertijd de juiste verwachtingen scheppen. Daarnaast kan aan marktpartijen worden gevraagd: wat zijn gebruikelijke eisen, waar liggen circulaire kansen, waarop willen partijen worden uitgedaagd? Om het maximale uit het gesprek te halen, is een open houding wenselijk. De inzichten die de opdrachtgever hierdoor opdoet, kunnen worden meegenomen in de definitieve uitvraag. Afhankelijk van de doelstelling kan voor een digitale Request for Information (RFI), een 1-op-1-gesprek of een plenaire setting worden gekozen.

### Gebruiksfase

Bij lineaire bouw of inkoop wordt doorgaans de opdrachtgever eigenaar van het te realiseren of in te kopen product. Als eigenaar is hij verantwoordelijk voor het duurzaam gebruik en de functionaliteit van dit product. In een circulaire economie ligt die verantwoordelijkheid bij voorkeur bij een aannemer of leverancier, omdat hij beter in staat is producten en materialen op een efficiënte manier te hergebruiken of te recyclen. Dit kan impliceren dat het eigendom in handen komt van de opdrachtnemer of leverancier. De opdrachtgever is in dit geval 'slechts' een afnemer van diensten. Bijvoorbeeld: bij de inkoop van verlichting worden bij een leverancier geen armaturen ingekocht, maar 'licht': de leverancier zorgt voor dit licht door de installatie van een eigen verlichtingssysteem.

Voor deze nieuwe relatievorm zijn passende overeenkomsten en bedrijfsmodellen nodig. Bij het opzetten van nieuwe overeenkomsten voor accommodaties – in het kader van de circulaire economie – is het zaak niet alleen te kijken naar de constructiefase, maar juist ook naar de gebruiksfase. Hierbij is nog veel te winnen. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van nieuwe contractvormen voor beheer en onderhoud, die door een Total Costs of Ownership (TCO)-benadering de circulariteit bevorderen. Door deze contractvorm expliciet mee te nemen in de aanbesteding, wordt het belang van de duurzaamheidsprestatie betreffende de levensduur van een bouwwerk benadrukt. Dit biedt ruimte voor duurzame investeringen, die binnen de afschrijvingsperiode van het gebouw kunnen worden terugverdiend.

Deze manier van werken ondervangt het probleem van de kortetermijnbelangen van de opdrachtnemer versus de langetermijnbelangen van de opdrachtgever. Bij contracten inclusief onderhoud en energie geldt dat de opdrachtnemer een even groot belang heeft bij het slagen van een project als de opdrachtgever. De opdrachtnemer blijft namelijk zelf vaak langjarig betrokken en verantwoordelijk. Dit vergroot de kans op een succesvolle samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

### Contractvormen

Voor circulair bouwen of circulair inkopen bestaan op hoofdlijnen een drietal contractvormen:

- Product Service Systemen / Product as a Service
- koop en terugkoop
- koop en doorverkoop

Er kan voor een passende contractvorm worden gekozen afhankelijk van het antwoord op vragen als: wat moet er gebeuren aan het einde van de gebruiks-termijn? Is de opdrachtgever of de marktpartij eigenaar van de materialen, gebouwdelen of het gebouw? Wie draagt het risico van waardevermindering? Wie draagt het risico van wijziging van gebruik en gebruiksduur?

Ook een combinatie van contractvormen is mogelijk. Zo kunnen bij een traditioneel of geïntegreerd bouwproces enkele (bouw)onderdelen middels een Product Service Systeem worden ingekocht door zowel de opdrachtnemer als de opdrachtgever.

### Product Service Systemen

Bij Product Service Systemen (PSS) wordt een product niet door de opdrachtgever gekocht, maar het productgebruik wordt ingehuurd als dienst. Dit kan variëren van *pay-per-use* bij printers tot terugkoopgaranties op ijzeren balken. Er bestaan drie soorten PSS: diensten gericht op een product, diensten gericht op de gebruiker en diensten gericht op het resultaat. De verschillende systemen hebben gemeen dat is nagedacht over de hele levensduur van een in te kopen of te realiseren product. Zo verplicht een leverancier zich om aan

het einde van de levensduur zijn product terug te nemen en het product, of de onderdelen daarvan, op een hoogwaardige manier te hergebruiken. Voor gebouwen betekent dit dat andere eisen worden gesteld aan het ontwerp: het gebouw dient demontabel te zijn en te zijn opgebouwd uit circulair verantwoorde materialen.

Uit marktconsultaties blijkt dat het aantal producten dat met PSS wordt aangeboden, vooralsnog beperkt is. Verlichting en vloerbedekking kunnen door respectievelijk Philips en Desso met een PSS worden geleverd, maar onder meer vloerplaten, geveldelen en kozijnen nog niet. Aanbestedende diensten zouden PSS kunnen stimuleren middels de uitvraag. Ook kunnen zij, voorafgaand aan de aanbesteding, innovatiepartnerschappen aangaan (zoals omschreven in de Aanbestedingswet).

Werken met PSS levert een aantal voordelen op:

- De opdrachtgever of gebruiker hoeft niet in één keer te investeren, maar betaalt een ‘gebruiksvergoeding’ per maand of kwartaal
- De producent heeft er belang bij dat een product zo lang mogelijk

Foto Lichtstad Architecten





mee gaat en zal dus bij de ontwikkeling van een product een zo hoog mogelijke kwaliteit nastreven

- Eventueel kan de leverancier verantwoordelijk worden gesteld voor het energieverbruik. De leverancier heeft er in dat geval belang bij om de meest energiezuinige apparatuur te ontwikkelen en te leveren
- De opdrachtgever is ervan verzekerd dat de producten aan het einde van de levensduur op een hoogwaardige manier worden hergebruikt.

### Koop en terugkoop

Bij deze contractvorm wordt de opdrachtgever wel de eigenaar van het product of het gebouw. In terugname- en terugkoopovereenkomsten wordt vastgelegd dat de leverancier of opdrachtnemer het product aan het einde van de levensduur terugkoopt tegen vooraf afgesproken voorwaarden. Op deze manier kan de opdrachtgever er zeker van zijn dat de producten of materialen aan het einde van de levensduur op een hoogwaardige manier worden hergebruikt.

#### Voordelen

- Juridisch minder complex dan PSS
- Terugname- en terugkoopovereenkomsten kunnen eenvoudig worden toegevoegd aan zowel traditionele als geïntegreerde bouwcontracten, alsook bestaande inkoopssystemen
- De opdrachtgever bepaalt zelf de gebruiksduur

Foto Lichtstad Architecten



- De eigenaar/gebruiker zal tijdens de gebruiksfase voorzichtig omgaan met het ingekochte of gerealiseerde product.

#### Nadelen

- Onzekerheid over de terugkoopwaarde. Aanbieders blijken het lastig te vinden om de restwaarde van hun terug te kopen product te bepalen, laat staan te garanderen. Dientengevolge is het ook voor een opdrachtgever lastig de restwaarden mee te nemen in zijn businesscase
- Risico van onverwachte kosten, zoals reparatie
- Risico van faillissement leverancier of aannemer
- Leveranciersafhankelijkheid bij vervolgkoop (vaste klantenkorting)
- Geen specifieke stimulans bij leverancier om een innovatief product te leveren.

### Koop en doorverkoop

Bij deze contractvorm wordt de opdrachtgever eigenaar van het ingekochte of gerealiseerde product. Indien aan het einde van de levensduur de restwaarde van een product of materiaal zo laag is dat terugkoop niet relevant is, wordt het product of materiaal afgevoerd naar een afvalverwerker. In dit geval worden de materialen op een laagwaardige manier hergebruikt.

#### Voordelen

- Grote afvalstromen kunnen inkomsten opleveren
- Homogene afvalstromen zijn goed recyclebaar
- De meeste afvalstromen worden al goed gescheiden bij uitvoerende en producerende bedrijven.

#### Nadelen

- Onderdeel van de businesscase van de opdrachtgever is onder andere de restwaarde van het product. Net als bij 'koop en terugkoop' is voornamelijk nog niet duidelijk hoe deze moet worden berekend
- Slechts voor een paar productgroepen relevant
- Pas interessant bij grote hoeveelheden, dus voor grootverbruikers
- Relatief lage opbrengsten.



Foto Lichtstad Architecten

### Selectiecriteria

Wanneer de vraagstelling duidelijk is en de procedure is gekozen, kunnen opdrachtgevers de criteria voor circulariteit opstellen. Voor een eventuele selectiefase zijn dit criteria op het niveau van de aanbieder; voor een gunningsfase zijn dit criteria op het niveau van de aanbieder. De criteria voor circulariteit gelden náást gunningscriteria op andere relevante (duurzaamheids)thema's.

Als een werk via een niet-openbare procedure (procedure met voorselectie) wordt aanbesteed, of als bedrijven worden gezocht voor een meervoudig onderhandse procedure, dan moet een selectie plaatsvinden. Voor deze selectie is op het gebied van circulariteit een aantal selectiecriteria te bedenken. Bijvoorbeeld:

- doelstelling circulariteit algemeen (waar staat het bedrijf)
- doelstelling afvalreductie
- doelstelling hoogwaardig hergebruik
- doelstelling verlengen levensduur

Deze criteria kunnen als volgt worden beoordeeld:

	lage score	middelmatige score	hoge score
<i>Strategisch:</i> Bedrijf heeft ambities op het gebied van circulariteit			
<i>Tactisch:</i> Bedrijf heeft ambities al SMART gemaakt			
<i>Operationeel:</i> Bedrijf heeft ambities concreet uitgewerkt en geïmplementeerd in haar bedrijfsvoering			

### Gunningscriteria

Na de selectie volgt de gunningsfase. Gunningscriteria betreffende circulariteit zijn op te stellen aan de hand van bijvoorbeeld de volgende vragen:

#### 1. Contractvorm

- Wat is (bij koop en terugkoop) de restwaarde aan het einde van de levensduur?
- Hoe worden onderhoud, het energieverbruik enzovoort gemonitord?
- Op welke wijze wordt het product teruggenomen aan het einde van de levensduur?
- Hoe wordt circulair hergebruik aan het einde van de levensduur uitgevoerd en gewaarborgd?

#### 2. Productieproces

Hoe is het product tot stand gekomen:

- Zijn ook ketenpartners betrokken bij het circulair product?
- Is gebruik gemaakt van hernieuwbare energie bij het productieproces?
- Hoeveel procent van de toegepaste materialen is reeds gebruikt materiaal?

### 3. Gebruiksfase

Technische en economische levensduur:

- Heeft de leverancier zicht op het onderhoudsprogramma voor optimale levensduurverlenging?
- Zijn updates en controles inbegrepen? Hoe is dit geborgd?
- Hoe worden wijzigingen of vervangingen bijgehouden in het materialenpaspoort bij gebouwen?

### 4. Sloopfase

- Op welke wijze wordt vastgelegd waar welke materialen worden toegepast? Wordt bij de bouw van een accommodatie bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een materialenpaspoort?

#### Wat is een materialenpaspoort?

Een materialenpaspoort van een bouwwerk geeft inzicht in de kwaliteit en hoeveelheid van de verwerkte materialen en bouwdelen. Dat maakt het terugwinnen en hergebruiken van materialen bij de sloop of demontage veel eenvoudiger. Er zijn diverse initiatieven die zich hier op richten, onder andere het online platform Madaster (dit platform fungeert als bibliotheek en generator voor materialenpaspoorten) en BIM.

#### Gunnen op visie

Om circulaire ambities te realiseren gebruiken steeds meer aanbestedende diensten Rapid Circular Contracting (RCC). RCC is geen aanbestedingsprocedure, maar een wijze van aanpak. Met deze aanpak wordt in een vroege fase van een bouwtraject voorlopig gegund. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar de visie van potentiële opdrachtnemers in relatie tot de ambitie van de opdrachtgever. Met de voorlopig gegunde partij wordt vervolgens de opdracht verder uitgewerkt binnen de randvoorwaarden die in de aanbesteding zijn gegeven, zoals scope, planning en budget. Door de gezamenlijke ontwikkeling van de uiteindelijke oplossing wordt beter ingespeeld op de daadwerkelijke behoefte van de opdrachtgever. Ook kan door deze co-creatie gezamenlijk worden bepaald hoe de circulaire ambities te realiseren.



#### Actualiteit

Voor de meeste gemeenten is de circulaire economie nog een relatief nieuw thema. De ontwikkelingen en toepassing staan nog in de kinderschoenen. De werkgroep 'Sportief aanbesteden' volgt de actuele ontwikkelingen, waar onder de concretisering van de selectie- en gunningscriteria. In toekomstige (digitale) uitgaven van dit boekje zal hieraan aandacht worden gegeven.

#### Geraadpleegde bronnen

Castelein, L.M., *Circulair contracteren in de bouwsector* (2018, 2 februari)

*Circulair uitvragen: stel je kwetsbaar op en durf fouten te maken* (van <https://www.duurzaamgebouwd.nl/artikel/20201218-circulair-uitvragen-stel-je-kwetsbaar-op-en-durf-fouten-te-maken>, geraadpleegd 15 februari 2024)

Oppen, Cécile van en Sybren Bosch, *Circulair Inkopen in 8 Stappen. Handreiking voor de Burgerlijke- en Utiliteitsbouw* (2020, oktober)

Synarchis, *Greenpaper circulair aanbesteden* (2019, 20 februari)

*Transitieagenda Circulaire Bouweconomie* (2018, 15 januari)

Meer lezen?

*Leidraad Circulair inkopen. Leidende principes voor een circulaire bouw* (2021, juli) van Platform CB'23



Aan de slag met circulair inkopen:  
[www.pianoo.nl](http://www.pianoo.nl)





## Sportief aanbesteden: voorkom onwenselijke dubbelrollen

Bij de aanbesteding van de bouw van een sportaccommodatie kunnen inschrijvers een onwenselijke dubbelrol hebben. Aanbestedende diensten wordt aangeraden hierop te letten om belangenverstrengeling, oneerlijke concurrentie en het afhaken van marktpartijen te voorkomen. Omdat er geen wettelijke aanleiding is, moeten opdrachtgevers vooralsnog op eigen initiatief machten scheiden bij de selectie van externe adviseurs, uitvoerders en procesbegeleiders.

Belangenverstrengeling kan zich voordoen als een externe adviseur is betrokken bij zowel de voorbereiding van een aanbesteding of project, als de beoordeling van de inschrijvingen. Tijdens het voortraject krijgt de adviseur inzicht in vertrouwelijke aanbestedingsgevoelige informatie van de aanbestedende dienst, zoals raming, financiële modellen, risicoanalyses, kritische succesfactoren en de wijze van marktbenadering. Dit kan leiden tot een situatie waarin de adviseur de projectspecificaties en -voorwaarden bewust of onbewust beïnvloedt in een voor hem gunstige richting.

Daarnaast beoordeelt de adviseur, namens de opdrachtgever, alle door de inschrijvers ingediende stukken. Hierdoor kan hij toegang krijgen tot vertrouwelijke informatie van de inschrijvers. Zoals prijzen of binnen een bedrijf ontwikkeld innovatief product. Deze kennis kan de adviseur een concurrentievoordeel opleveren als hij zich tevens inschrijft voor de uitvoering en/of voor de projectbegeleiding van hetzelfde – of een ander – project.

### Onvoldoende aanbiedingen

Primair ondervinden marktpartijen nadelen van een verstrengeling van commerciële belangen. De aanbesteding verliezen doordat een concurrent over voorkennis beschikt of de opdracht naar zijn hand heeft kunnen zetten, is uitermate frustrerend.

Maar ook de aanbestedende dienst kan nadeel ondervinden. Marktpartijen kunnen besluiten niet in te schrijven als blijkt dat een concurrerende partij, die betrokken is bij de voorbereiding van een project, tevens de rol kan hebben van uitvoerder en/of procesbegeleider. Deze marktpartijen zijn bang dat de concurrent aan de haal gaat met de commercieel gevoelige informatie en deze inzet bij de advisering en/of realisatie van een ander project. Het uitblijven van aanbiedingen kan leiden tot onvoldoende concurrentie en het mislukken van de aanbesteding. Bovendien kan de aanbestedende dienst worden geconfronteerd met een toename van juridische procedures, als marktpartijen onvoldoende vertrouwen hebben in de eerlijkheid van het aanbestedingsproces. Zelfs de schijn van oneerlijkheid kan een escalatie in gang zetten.



### Welke dubbelrollen zijn onwenselijk?

Bij de planvoorbereiding, bouw, inrichting en onderhoud van sportaccommodaties zijn de volgende werkzaamheden denkbaar:

- Onderzoek en advies
- Projectmanagement
- Bouwen/realiseren
- Materialenleverantie/onderhoud

Onderstaande matrix geeft aan bij welke combinatie van werkzaamheden een onwenselijke dubbelrol kan ontstaan.

Werkzaamheden	Onderzoek en advies	Projectmanagement	Bouwen/realiseren	Materialenleverantie/onderhoud
Onderzoek en advies			X	X
Projectmanagement			X	X
Bouwen/realiseren	X	X		
Materialenleverantie/onderhoud	X	X		

X = (mogelijk) onwenselijke dubbelrol van één marktpartij

### Europese rechtspraak

Om ongewenste dubbelrollen te voorkomen, zou een aanbestedende dienst een strenge maar heldere beleidslijn kunnen opstellen: een marktpartij die betrokken is geweest bij de voorbereiding van een project, mag niet inschrijven op de aanbesteding van de realisatie. Op 3 maart 2005 heeft het Europese Hof van Justitie echter in de zaak 'Fabricom' een arrest gewezen dat een dergelijke scheiding blokkeert. Volgens dit arrest moet de aanbestedende dienst de bij de voorbereiding betrokken marktpartij in de gelegenheid stellen aan te tonen dat zijn betrokkenheid geen gevaar oplevert voor de concurrentie.



Dit kan leiden tot enige onduidelijkheid bij de inschrijvers. In welke gevallen accepteert de aanbestedende dienst wel en wanneer niet een dubbelrol van een marktpartij? De rechtspraak vult de beoordelingscriteria slechts ten dele in.

### Ethisch handelen

Er is dus geen '(juridische) set van regels' die uitmaakt wat wel en niet is geoorloofd. Wat wel en niet kan is daarom een deels subjectieve afweging die elke opdrachtgever en inschrijvende marktpartij zelf moet maken. Bij deze afweging zijn wetgeving en overheidscontrole geen toetssteen voor wat moreel juist is en wat niet. Een handeling is niet moreel juist te nemen omdat ze legaal is. Het rechtssysteem is geen criterium voor ethisch handelen.

Om onduidelijkheid en willekeur te voorkomen, kunnen overheidsdiensten – zoals gemeenten – een beleidslijn opstellen. Enkele voorstellen voor een helder beleid<sup>1</sup>:

1. Onderscheid niet-vertrouwelijke informatie en vertrouwelijke informatie.
2. Beperk de hoeveelheid vertrouwelijke informatie tot het strikt noodzakelijke.

<sup>1</sup> Afgeleid van de notitie *Regeling Scheiding van Belang Rijksvastgoedbedrijf*, 2007

3. Wees open over niet-vertrouwelijke informatie op basis van de volgende uitgangspunten:
  - Procesvoorbereiding is niet-vertrouwelijk
  - Aanbestedingsvoorbereiding en beoordeling van de inschrijvingen zijn vertrouwelijk
4. Sta niet toe dat een partij die deelneemt aan de beoordelingen van de inschrijvingen, zelf inschrijft.
5. Sta niet toe dat een groepsmaatschappij of dochter van een groep, waarvan een andere groepsmaatschappij of dochter deelneemt aan de beoordelingen, inschrijft.
6. Sta toe dat een onderneming, die deelnam aan de projectvoorbereiding, inschrijft op de aanbesteding onder de voorwaarde dat de volledige projectvoorbereidingsinformatie tijdig en toegankelijk wordt gedeeld met de opdrachtgever en de andere inschrijvers.

### **Uitvraag**

Naast het opstellen van een beleidslijn kunnen aanbestedende diensten diverse proactieve maatregelen nemen om belangenverstremgeling te



voorkomen. Zo kan een opdrachtgever in de uitvraag voor adviseurs de vraag opnemen: bent u of is uw bedrijf op één of meerdere werkterreinen – onderzoek/advies, projectmanagement, bouwen/realisatie en materialenleverantie/onderhoud – actief? Aan de hand van deze inventarisatie kan rekening worden gehouden met scheiding van machten bij het voortraject, uitvoeringstraject en procesbegeleidingstraject.

### **Afschermen van concurrentiegevoelige informatie**

Een andere mogelijke maatregel om belangenverstremgeling tegen te gaan, is het afschermen van concurrentiegevoelige informatie. De keerzijde hiervan is dat afscherming de open informatiecultuur beperkt. Strenge maatregelen zullen de werk- en besluitvormingsprocessen binnen de aanbestedende dienst belemmeren.

De aanbestedende dienst kan ervoor kiezen om bijvoorbeeld wel de raming openbaar te maken, maar niet de onderliggende opbouw. Dit kan als de aanbestedende dienst de raming mee wil geven als taakstellend budget.

Door enerzijds actief transparant te zijn ten aanzien van niet-vertrouwelijke informatie en anderzijds waarborgen te scheppen voor de vertrouwelijkheid van commercieel vertrouwelijke informatie, kan de aanbestedende dienst de kans op het ontstaan van voorkennis sterk beperken.





## Hoe voorkom je de escalatie van bouwgeschillen?

Bouwprojecten zijn complexe ondernemingen waarbij tal van partijen zijn betrokken. Hierdoor kunnen geschillen en conflicten tijdens het bouwproces niet altijd worden vermeden. Een geschilbeslechting via de civiele rechter is vaak de eindoplossing voor een al geëscaleerd conflict. De laatste jaren groeit de behoefte aan een vroegtijdiger en meer informele aanpak. Om een gang naar de rechter te voorkomen kan een geschil in een vroeg stadium worden voorgelegd aan een onafhankelijke derde, zoals de Raad van Arbitrage in Bouwgeschillen. Onlangs heeft deze organisatie haar arbitragediensten uitgebreid om in te spelen op de behoefte aan preventie en de-escalatie.

Bij grote bouwprojecten, zoals de bouw van een sportcomplex of stadion, kan veel misgaan. Geschillen ontstaan bijvoorbeeld als de betrokken partijen het niet eens kunnen worden over de interpretatie van contractuele eisen, over de vraag welke partij verantwoordelijk is voor een bouwfout, over de kwaliteit van gebrekenherstel en zo meer. Het komt nogal eens voor dat het geschil escaleert, waarbij de partijen zich ingraven en advocaten moeten worden ingeschakeld. Met als gevolg vertraging in de bouw, een gang naar de rechter, hoge juridische kosten en een langdurig gefrustreerde relatie tussen de partijen.

### Goede samenwerking

Om een dergelijke escalatie zo veel mogelijk te voorkomen, is het raadzaam om voorafgaand aan het bouwtraject gezamenlijk een gesprek te voeren over wat de betrokken partijen verstaan onder goede samenwerking. Opdrachtgevers en opdrachtnemers gaan er vaak vanuit dat de ander hetzelfde over een goede samenwerking denkt als zijzelf. De praktijk leert echter dat elke partij een eigen ervaring, werkwijze en cultuur heeft die de kijk hierop kleurt. Het gesprek is ervoor bedoeld deze verschillende uitgangspunten uit te spreken en gezamenlijke kernwaarden met betrekking tot samenwerking vast te leggen.

Daarnaast is het goed vooraf na te denken over het proces dat moet worden doorlopen als tijdens het bouwtraject een eventueel geschil ontstaat. Zo kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat in eerste instantie een oplossing wordt gezocht middels (bindend) advies van een deskundige onafhankelijke partij. Hierdoor kan een langlopend en moeizaam juridisch traject worden voorkomen.

### Derde partij

Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten erop kunnen vertrouwen dat zij ieder hun afspraken en gedane beloftes nakomen met betrekking tot kwaliteit, budget, planning en zo meer. Dit vergt een nauwkeurige opzet en een goed management van het proces van verificatie en validatie. Hierdoor kan een eventueel geschil bijtijds worden gesignaleerd.



Vervolgens kan in een vroeg stadium het geschil worden voorgelegd aan een derde partij voor een onafhankelijk advies en eventueel bemiddeling. Deze derde partij kan de Raad van Arbitrage in Bouwgeschillen (RvA) zijn. De RvA is het enige onafhankelijke rechtsprekende instituut in Nederland dat volledig is gespecialiseerd in het beslechten van bouwgeschillen. De arbiters van de RvA behandelen tegelijkertijd de juridische en de technische aspecten van een geschil. Hierdoor werken zij slagvaardiger dan de gewone rechter.

### Preventie en de-escalatie

De laatste jaren merkt de RvA een groeiende behoefte aan een vroegtijdiger en meer informele aanpak van bouwgeschillen. Als reactie op deze behoefte heeft de organisatie een aantal nieuwe instrumenten ontwikkeld die kunnen worden ingezet voor preventie en de-escalatie van mogelijke geschillen tussen partijen.

Eén van deze instrumenten is de Fast-Track procedure. Deze procedure is bedoeld voor de snelle afhandeling van geschillen tijdens de bouw, waarbij direct een bindend of richtinggevend advies vereist is.

Er zijn twee varianten: Fast-Track Light en Fast-Track Plus. Fast-Track Light is bedoeld voor minder complexe geschillen die snel kunnen worden opgelost. Het gaat dan om geschillen met een financieel belang van maximaal

€ 100.000,-. Dit proces omvat een kortere doorlooptijd en beperktere formaliteiten dan traditionele arbitrage. De RvA benoemt hiervoor één bindend adviseur en er wordt slechts één mondelinge behandeling gehouden, zo nodig inclusief een bezichtiging van het betreffende onderdeel van het werk. Vervolgens wordt het advies uitgebracht. Deze procedure heeft een doorlooptijd van ongeveer zes weken.

Fast-Track Plus is ontworpen voor meer complexe geschillen waarbij de betrokken partijen behoefte hebben aan een grondiger proces. Deze procedure biedt meer ruimte voor onderzoek en bijvoorbeeld getuigenverklaringen. Er kunnen één, twee of drie adviseurs worden ingeschakeld. Ondanks de uitgebreidere procedure is het doel nog steeds om geschillen snel en efficiënt op te lossen.

### Minder formeel

Traditioneel werkt de RvA met vonnissen, net als bij de gewone rechter. Een vonnis uitbrengen is echter erg formeel en kost veel tijd (en geld). Om tegemoet te komen aan de behoefte aan een meer informele en snellere aanpak van bouwgeschillen, geeft de RvA bij beide Fast-Track procedures een bindend of een richtinggevend advies.

Als partijen van mening verschillen over bijvoorbeeld hoe een bepaalde constructie in de bouw moet worden uitgevoerd, dan kan een onafhankelijke derde – de bindend adviseur van de Raad – een richtinggevend advies uitbrengen. De adviseur geeft dan letterlijk de oplossingsrichting aan. De partijen kunnen aan de hand van dit advies opnieuw onderhandelen. Deze sturing helpt hen hopelijk om het conflict op te lossen en samen verder te gaan.

De partijen kunnen ook vragen om een bindend advies. Dit advies laat hen niet vrij bij het zoeken naar een oplossing, maar geeft wel direct duidelijkheid.

### Mediation

Eén van de meest recente uitbreidingen van de diensten van de RvA is mediation. Mediation is een alternatieve vorm van geschillenbeslechting waarbij





Foto Slangen + Koenis Architecten

een neutrale, ervaren mediator partijen helpt om tot een vrijwillige, gezamenlijke en duurzame oplossing te komen. Dit kan een waardevol instrument zijn in de bouwsector, waar relaties tussen partijen vaak cruciaal zijn voor het succes van het project.

Mediation is vooral bedoeld voor partijen die er samen uit willen komen en hun duurzame relatie niet onder druk willen zetten. Bovendien is mediation flexibel en vertrouwelijk, wat het mogelijk maakt om creatieve oplossingen te vinden die in het belang zijn van alle betrokken partijen. Een mediator geeft die oplossingen niet zelf, maar hij of zij kan ervoor zorgen dat de partijen weer met elkaar in gesprek gaan om gezamenlijk, en met zijn of haar hulp, naar een oplossing te zoeken. Zo blijkt bijvoorbeeld de verschillende interpretatie van een bepaald probleem tijdens de bouw vaak het gevolg te zijn van minder goede onderlinge communicatie. Als de mediator doorvraagt en de partijen hun visie beter kunnen toelichten, leidt dat doorgaans tot wederzijds begrip van elkaars standpunten en daarmee tot een oplossing.

### Adviesraad

‘Voorkomen is beter dan genezen’ gaat zeker op voor de Adviesraad. Dit is een commissie van drie deskundigen die door beide partijen zijn aangewezen. De commissie is vast verbonden aan een project gedurende de looptijd daarvan.

De voorzitter kan een juridische of technische arbiter zijn van de RvA. Bij het begin van de bouw kunnen partijen afspreken dat eventuele geschillen zullen worden voorgelegd aan deze te installeren Adviesraad. Dit is vooral bij grote en complexe projecten handig. Gedurende het bouwproces laat de Adviesraad zich regelmatig informeren over de voortgang. Meestal op locatie, maar de commissieleden kunnen ook van meet af aan de bouwvergaderingen bijwonen. Hierdoor krijgen de partijen vertrouwen in de commissie en wordt de drempel verlaagd om deze te benaderen en een geschil voor te leggen. De commissieleden kunnen ook zelf sluimerende problemen snel signaleren en die op één van de regelmatige bijeenkomsten met partijen bespreken.

De Adviesraad kan op eigen initiatief adviseren, bemiddelen en zo nodig snel een geschil behandelen. Komen partijen er onderling niet uit, dan is de Adviesraad bevoegd te beslissen. Door op deze manier een geschil vroegtijdig aan te pakken, blijft het niet doorsudderen met de kans op verstoring van de werkrelatie.

Meer informatie over de nieuwe diensten van de RvA zie [www.raadvanarbitrage.nl](http://www.raadvanarbitrage.nl)



## Aanbesteden van een sporttechnische inrichting

De visie betreffende de sporttechnische inrichting van binnensportaccommodaties is aan verandering onderhevig. Waren vroeger de eisen leidend die waren gericht op het kunnen spelen van sporten zoals basketbal, volleybal en handbal, in de afgelopen jaren verschuift de aandacht naar de eisen die het bewegingsonderwijs aan de inrichting stelt. De brancheorganisatie voor sportleveranciers FGHS adviseert gemeenten deze ontwikkeling mee te nemen bij het formuleren van het gewenste ambitieniveau in de aanbestedingsdocumenten. Alsook de markt te consulteren over inrichtingsmogelijkheden en innovaties.



De zaalsportaccommodaties in Nederland zijn veelal vanuit twee oogpunten gebouwd: enerzijds het bieden van ruimte aan het bewegingsonderwijs, anderzijds het bieden van zaalruimte aan verschillende binnensporten. Kenmerkend voor de Nederlandse zaalsportaccommodaties is dan ook dat bijna altijd sprake is van gemengd gebruik door scholen, sportverenigingen en andere sportgroepen, ieder met hun eigen eisen en verlangens.

De afstemming tussen de beide beleidssectoren onderwijs en sport is tot voor kort beperkt geweest. Pas in de laatste decennia is sprake van een meer integraal beleid voor de zaalsportaccommodaties. Het feit dat gemeenten sinds 1997 verantwoordelijk zijn voor bouw en exploitatie van zowel schoolgebouwen als van publieke sportvoorzieningen, heeft hier zeker aan bijgedragen, maar ook dat de samenwerking tussen sport en onderwijs in de afgelopen jaren is toegenomen.

### Basisinventaris

Volgens de Koninklijke Vereniging van Leraren Lichamelijke Opvoeding (KVLO) moeten de hoofdfuncties van het bewegingsonderwijs leidend zijn wat betreft de keuzes voor de sporttechnische inrichting van de binnensportaccommodaties. Het hedendaagse bewegingsonderwijs draait om een aantal kerndoelstellingen, waarbinnen 'goed leren bewegen' de spil is. Gemeenten wordt geadviseerd samen met vakleerkrachten de uitgangspunten van het bewegingsonderwijs te formuleren, waarna, aan de hand van deze uitgangspunten, kan worden bepaald wat een passende accommodatie(inrichting) is voor dit bewegingsonderwijs.

De KVLO adviseert daarnaast bij elke inrichting rekening te houden met mogelijke toekomstige veranderingen. De inrichting moet flexibel aan te passen zijn aan de eisen van de tijd.

### Aanbesteden

De brancheorganisatie voor sportleveranciers FGHS heeft voor aanbestedende diensten een stappenplan samengesteld, alsmede een lijst met aanbevelingen die bij de aanbestedingsprocedure betreffende de sporttechnische





inrichting van een binnensportaccommodatie van pas kunnen komen. Hierin zijn onder meer de adviezen van de KVLO verwerkt. Tevens worden in een tabel normbedragen voor de inventaris van binnensportaccommodaties genoemd, afgestemd op de afmetingen van de accommodatie.

### Stappenplan

Het stappenplan dient als een praktische leidraad, een essentiële checklist, die opdrachtgevers begeleidt bij het maken van een grondige en weloverwogen keuze voor het inrichten van een gym- en sportinrichting die zowel duurzaam als economisch verantwoord is.

1. Definieer het ambitieniveau voor de inrichting van de sportaccommodatie. Betrek hierbij de toekomstige gebruikers. Maak gebruik van de kennis van marktpartijen bij de voorbereiding hiervan. Kijk bij het bepalen van de ambitie voor de inrichting bij voorkeur 15 tot 20 jaar vooruit, zowel met betrekking tot de potentiële gebruikers als de ontwikkelingen op het gebied van sport en bewegingsonderwijs. Houd bij elke inrichting

- rekening met mogelijke toekomstige veranderingen en zorg ervoor dat de inrichting flexibel aanpasbaar is aan de eisen van de tijd.
2. Voer een marktconsultatie of -oriëntatie uit om actuele inrichtingsmogelijkheden en innovatieve (product)oplossingen te verkennen.
3. Bepaal het budget voor de inrichting van de sportaccommodatie. Maak hierbij gebruik van de normbedragen in de tabel op pagina 71.
4. Bepaal of een aanbesteding noodzakelijk is, of dat de inrichting onderhands kan worden gegund.
5. Indien aanbesteden noodzakelijk is, houd dan rekening met kwaliteit en duurzaamheid. Kies voor een aanbesteding waarbij de nadruk ligt op kwaliteit.
6. Formuleer een duidelijk programma van eisen en bepaal de beoordelingscriteria. De Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) adviseert om een aanbesteding uit te schrijven waarbij kwaliteit voor 70% en de prijs voor maximaal 30% wordt gewogen.
7. Zet de aanbesteding in de markt. Nodig marktpartijen uit om in te schrijven op het normbedrag en het programma van eisen. Geef hen daarnaast de ruimte om eigen creatieve of innovatieve (product)oplossingen aan te dragen. Vraag de aanbieders om hun keuzes te motiveren in een persoonlijke presentatie.
8. Koppel de uitslag terug in een duidelijke en transparante onderbouwing van de keuze.

### Aanbevelingen

Indien aanbesteden noodzakelijk is, kunnen de volgende inzichten en aanbevelingen worden meegenomen in het aanbestedingsproces:

- Houd rekening met proportionaliteit bij het opstellen van de aanbesteding. Weeg de inspanningen die van aanbieders worden verwacht om aan de aanbesteding te voldoen, af tegen de informatie die nodig is om een weloverwogen keuze te kunnen maken.
- Vermijd anonieme inschrijvingen bij aanbestedingen. Dit belemmert aanbieders in de mogelijkheid om hun unieke kenmerken en sterke punten te presenteren.

- Organiseer minimaal twee vragenrondes waarin aanbieders de gelegenheid krijgen vragen te stellen. Zorg voor duidelijke en transparante antwoorden. Dit bevordert de kwaliteit en het resultaat van de aanbestedingsprocedure.
- Specificeer de (minimale) kwaliteitseisen voor de sporttechnische inrichting helder. Vermeld de vereiste afmetingen, dimensies en specifieke eisen. Benoem de benodigde certificeringen voor elk product.
- Geef aanbieders de ruimte om hun 'onderscheidend vermogen' aan te geven.
- Zorg voor een duidelijke checklist van de documenten die moeten worden ingediend.
- Selecteer de personen voor de beoordelingscommissie met inachtneming van een evenwichtige, objectieve en onafhankelijke verdeling van functies die relevant zijn voor een kwalitatieve beoordeling van het inrichtingsaanbod.
- Communiceer met de aanbieders welke personen deel uitmaken van de beoordelingscommissie en welke functie zij bekleden.
- Een aanbieder kan worden beoordeeld op basis van:
  - zijn inrichtingsvisie of -plan;
  - de kwaliteit en certificaten van de geboden sporttechnische producten;
  - het bedienings- en gebruikersgemak van de geboden sporttechnische producten;
  - zijn visie op circulair bouwen, social return en maatschappelijk verantwoord ondernemen;
  - de door hem ingebrachte innovatie / innovatief vermogen;
  - zijn aanpak van procesborging en projectmanagement;
  - de door hem geleverde service;
  - een referentiebezoek.
- Zorg voor transparante en objectieve beoordelingscriteria met voldoende onderscheid in de scores. Bijvoorbeeld: uitstekend = 5 (100% score), goed = 4 (80% score), voldoende = 3 (60% score), matig = 2 (40% score) en onvoldoende = 1 (20% score).
- Plan na gunning altijd een verificatiegesprek met de winnende partij.



### Normbedragen

De normbedragen vermeld in de onderstaande tabel zijn vastgesteld als de standaard voor de inventaris van binnensportaccommodaties, zowel voor bewegingsonderwijs als sport, met als prijspeil 1 januari 2024.

<i>Typering</i>	<i>Richtbedrag (excl. btw)</i>
Gymzaal	€ 125.000,- / € 200.000,-
Sportzaal	€ 250.000,- / € 300.000,-
Sporthal	€ 300.000,- / € 400.000,-

Indien een van de bovenstaande accommodatietypes wordt gecombineerd met een turnhal met landingskuil, dient rekening te worden gehouden met de volgende kosten:

- Een mattenpakket kost ca € 250,- per m<sup>2</sup>.
- Een landingskuil (exclusief bouwkundige voorzieningen) kost ca € 1.000,- per m<sup>2</sup>.

De in deze lijst vermelde richtbedragen zijn exclusief bouwkundige voorzieningen voor plafond, wand en vloer, zoals scheidingswanden, interactieve middelen, akoestische maatregelen, toeschouwersvoorzieningen, kleedkamerinrichting en noodzakelijke faciliteiten (bijvoorbeeld elektrische aansluitingen).



## Onderzoek naar innovatieve publiek-private samenwerking

Gemeenten neigen steeds vaker naar een publiek-private samenwerking (PPS) bij de realisatie van een multifunctionele sportaccommodatie. Voor de sportsector is deze samenwerkingsvorm relatief nieuw. Dit was voor het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap van de Universiteit Utrecht een reden om een onderzoek te starten naar vernieuwende PPS-constructies en de betekenis hiervan voor de sport in Nederland, alsook de gevolgen voor gemeentelijke organisaties. In 2019 werd het onderzoeksresultaat gepubliceerd in 'Bouwen aan maatschappelijke waarden. Publiek-private samenwerking bij multifunctionele sportaccommodaties'.

Bij een PPS wordt doorgaans één private (markt)partij betrokken bij de initiatieffase, het ontwerp, de bouw en het beheer en onderhoud van een multifunctionele sportaccommodatie. De gemeente en de private partij maken een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De meest gangbare vorm van PPS in Nederland is het zogenoemde DBFMO-contract (Design, Build, Finance, Maintain & Operate).

### Voordelen

Kenmerk van deze aanbestedingsvorm is de mogelijkheid voor de betrokken partijen een open dialoog met elkaar te voeren. Gemeente, bouwers en exploitanten kunnen gezamenlijk onder meer doelstellingen bespreken. Dat kunnen bouwtechnische doelstellingen zijn, maar ook maatschappelijke doelen. Bovendien kunnen tijdens het traject de partijen in een open dialoog op zoek gaan naar oplossingen. Op deze manier kunnen gemeentelijke opdrachtgevers beter gebruik maken van de creativiteit en innovatiekracht van de markt.

Daarnaast kan de wisselwerking van publiek en privaat bijdragen aan een kwalitatief beter resultaat (ook op de lange termijn), een beter risicomanagement en hierdoor aan lagere kosten en een efficiëntere uitvoering.

### Onderzoek

In 2019 publiceerde een universitair onderzoeksteam het resultaat van een onderzoek naar innovatieve PPS-constructies. Het team, bestaande uit Maikel Waardenburg, Sofie van den Hombergh en enkele studenten Bestuurs- en Organiseringswetenschap – onder leiding van professor Maarten van Bottenburg – onderzocht drie jaar lang een viertal cases. De cases betroffen een project waarbij een gemeente een publiek-private samenwerkingsvorm had gekozen voor de bouw en exploitatie van een multifunctionele sportaccommodatie. Het team inventariseerde het verloop van de samenwerking en de daaruit voortvloeiende innovaties en onderzocht de betekenis en gevolgen die ze hebben gehad voor de besluitvorming. Met het onderzoeksresultaat, dat in boekvorm verscheen, kunnen stakeholders hun voordeel doen als zij een PPS overwegen of willen opzetten.



### Conclusies

De onderzochte cases gaven aan dat maatschappelijke waardecreatie – het formuleren van de achterliggende maatschappelijke waarden – via PPS bij de ontwikkeling van multifunctionele sportaccommodaties vooralsnog beperkt is. Opdrachtgevers en projectbetrokkenen spreken zelden met elkaar over de beoogde maatschappelijke doelen; de partijen zijn meer gericht op ‘value voor money’. Tijdens het project wordt – door zowel betrokkenen uit het publieke als uit het private domein – veelal gestuurd op gestelde projectdoelen, het gewenste object en de procesvoortgang.

Ten tweede concluderen de onderzoekers dat bij het creëren van maatschappelijke waarde in een PPS-setting altijd spanning ontstaat. De betrokken publieke en private partijen moeten gelijktijdig rekening houden met de te realiseren publieke waarden, de te verkrijgen maatschappelijke steun en af te leggen verantwoording, én de uitvoeringscapaciteit (vereiste en inzetbare kennis en middelen). Dit zorgt voor permanente spanningen tussen wat de partijen willen en wat ze operationeel kunnen, tussen wat ze operationeel kunnen en ze politiek-maatschappelijk mogen, en tussen de waarden die ze willen realiseren en wat ze van stakeholders mogen. Omdat deze spanningen een gegeven zijn bij elk PPS-project waarbij sprake is van het creëren van maatschappelijke waarde, is de vraag vervolgens niet hoe ze op te lossen, maar hoe ze te beheersen en te managen. Hiervoor is het van belang dat de betrokken partijen meer inzicht verkrijgen in deze spanningen.

### Onderscheid

Op basis van de inzichten van het onderzoek kan onderscheid worden gemaakt tussen twee verschillende typen PPS: een klassieke PPS die zich richt op het leveren van een dienst of realiseren van een object, en een waardengerichte PPS, die het creëren van maatschappelijke meerwaarde als uitgangspunt hanteert.

Het verschil tussen deze twee typen is dat de klassieke PPS een geïnstitutionaliseerde vorm is, die is uitgewerkt in allerlei voorhanden zijnde instrumenten, zoals de Public Private Comparator en Best Value Procurement.



De meeste verantwoordingsinstrumenten binnen deze PPS zijn gericht op het controleren van cijfers, het bewaken van de planning en de naleving van regelgeving.

De waardengerichte PPS wordt gezien als een nieuw en opkomend type. Hierbij is behoefte aan meer concreet uitgewerkte methodieken en instrumenten. In het onderzoeksrapport worden daartoe enkele handreikingen en aanbevelingen gegeven.

### Aanbevelingen

Bij het sturen op maatschappelijke waarden mogen spanningen niet onbeheersbaar of onbehandelbaar worden. De aanbevelingen richten zich daarom onder meer op het stimuleren van een duurzame dialoog over maatschappelijke waarden, het formaliseren van samenwerken op basis van maatschappelijke waarden, en het versterken van de capaciteiten voor samenwerken aan maatschappelijke waarden.

Meer informatie is te vinden in het genoemde boek: *Bouwen aan maatschappelijke waarden. Publiek-private samenwerking bij multifunctionele sportaccommodaties* van Maikel Waardenburg, Sofie van den Hombergh en Maarten van Bottenburg. Het boek is in 2019 verschenen bij Boom bestuurskunde, Den Haag.

Het boek staat als pdf op [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)



## Nieuw Kwaliteitszorgsysteem geeft meer ontwerpvrijheid

Bij de bouw of renovatie van een sportaccommodatie moet een opdrachtgever niet alleen rekening houden met wet- en regelgeving, maar ook met het Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties. Het Kwaliteitszorgsysteem stelt, aanvullend op wet- en regelgeving, bepaalde eisen aan de sportfunctionaliteit, veiligheid, speelbaarheid, uniformiteit en duurzaamheid van sportaccommodaties. In 2023 is dit systeem tegen het licht gehouden, geactualiseerd en gedigitaliseerd. In dit artikel worden enkele wijzigingen uitgelicht die gevolgen hebben voor met name opdrachtgevers. Op het nieuwe platform Sportinfrastructuur.nl is meer informatie te vinden.



Om de Nederlandse bevolking een leven lang te kunnen laten sporten en bewegen, is een functionele, goede en duurzame sportinfrastructuur nodig. Het gaat hierbij niet alleen om de sportvelden, zwembaden, sporthallen en clubhuizen, maar ook om het groen in en om de stad, zoals het stadspark en het trapveldje in de wijk. Overal waar gesport en bewogen wordt, moeten de voorzieningen op orde zijn. Daarbij moet de sportinfrastructuur duurzaam zijn met betrekking tot energie, water, grondstoffen en natuurontwikkeling.

### Nieuw platform

In 2023 is, op initiatief van het Ministerie van VWS, het platform Sportinfrastructuur.nl gelanceerd. Dit platform speelt een belangrijke rol in het bevorderen van de ontwikkeling en verbetering van de sportinfrastructuur in Nederland. Belanghebbenden – waaronder gemeenten, sportverenigingen, sportbonden, aannemers, leveranciers, keuringsinstituten, adviesbureaus en architecten – kunnen op het platform informatie vinden met betrekking tot de realisatie, renovatie of exploitatie van sportaccommodaties. Gemeentelijke opdrachtgevers bijvoorbeeld kunnen hier informatie vinden over het aanbestedingsproces voor de realisatie van een accommodatie. Bovendien worden op het platform best practices gedeeld en innovatieve oplossingen verkend die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hoogwaardige en toekomstbestendige sportaccommodaties.

### Kwaliteitszorgsysteem

Tegelijk met de introductie van het platform is voor opdrachtgevers van de bouw en inrichting van een sportaccommodatie een en ander veranderd. Onder meer is het Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties vernieuwd.

Het Kwaliteitszorgsysteem stelt – aanvullend op de NEN-normen en de standaard wet- en regelgeving – bepaalde voorwaarden aan de sportfunctionaliteit, veiligheid, speelbaarheid, uniformiteit en duurzaamheid van sportaccommodaties. In het oude kwaliteitszorgsysteem werden deze voorwaarden aangeduid met sport- en materiaaltechnische normen. In het nieuwe systeem zijn de termen aangepast. Normen zijn gesplitst in voorschriften, richtlijnen en aanbevelingen.

### Wat is het platform Sportinfrastructuur.nl?

Het platform Sportinfrastructuur.nl is hét digitale startpunt voor professionals die betrokken zijn bij de realisatie, exploitatie en renovatie van veilige en duurzame sportaccommodaties. Op het platform komt alle expertise over sportaccommodaties bij elkaar.

Eén van de belangrijkste pijlers van het platform is het Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties. Met dit systeem wordt de kwaliteit van de sportinfrastructuur gewaarborgd. Het systeem bestaat uit voorschriften, richtlijnen, aanbevelingen en procedures die aanvullend zijn op wetgeving en formele normering. Het oude Handboek Sportaccommodaties, waarin de voormalige normen werden beschreven, is in het nieuwe Kwaliteitszorgsysteem geïmplementeerd.

Daarnaast geeft het platform richting aan innovatie en duurzaamheid. Onder meer door de ontwikkeling van nieuwe standaarden die opdrachtgevers kunnen helpen duurzame keuzes te maken bij aanbestedingen en offertetrajecten. Tevens zijn en worden producten ontwikkeld die leiden tot een functionele, goede en duurzame sportinfrastructuur. Zoals verschillende duurzaamheidstools, een kennisbank en een supportdesk.

Het platform is op voorspraak van het Ministerie van VWS tot stand gekomen in het kader van het Nationaal Sportakkoord en de Routekaart Verduurzaming Sport. Het platform is in 2023 gelanceerd door NOC\*NSF en de Vereniging Sport en Gemeenten.

Het platform is te vinden op [www.sportinfrastructuur.nl](http://www.sportinfrastructuur.nl)



De voorschriften bevatten de eisen waaraan een accommodatie moet voldoen om te kunnen worden gecertificeerd. Met een certificaat kan de opdrachtgever c.q. eigenaar van de accommodatie formeel aantonen dat aan de wettelijke zorgplicht is voldaan. Certificering van de accommodatie is tevens van belang om het spelen van competities en toernooien onder auspiciën van de betreffende sportbond mogelijk te maken.

Moet aan voorschriften altijd worden voldaan; opdrachtgevers mogen van richtlijnen – en uiteraard van aanbevelingen – gemotiveerd afwijken. Hierdoor is het mogelijk geworden innovatieve oplossingen en materialen toe te passen die onder de oude normen niet zouden zijn toegestaan. Nu kan bijvoorbeeld sloopmateriaal worden hergebruikt als fundering van een sportveld. Een stap in de richting van een circulaire economie.

### Voorbeeld: kunstgrasveld

Vóór de invoering van het nieuwe Kwaliteitszorgsysteem werd bij het certificatieproces de constructie van een sportvloer als één geheel gezien. De constructie van bijvoorbeeld een kunstgrasveld kon bestaan uit het kunstgras met infill, daaronder shockpads, een sporttechnische laag en de zandonderbouw. Om te kunnen worden gecertificeerd moest deze hele constructie op de Sportvloerenlijst van NOC\*NSF voorkomen. Deze lijst bevatte alle sportvloerconstructies die door een keuringsinstituut waren getest en aan de NOC\*NSF-normen voldeden.





Het nieuwe Kwaliteitszorgsysteem werkt anders. De voormalige Sportvloerenlijst is omgevormd tot de Sportproductenlijst. In deze nieuwe lijst wordt bij onder meer kunstgrasvelden onderscheid gemaakt tussen de onderbouw, de fundatie (voorheen sporttechnische laag) en de top laag, bestaande uit de kunstgrasmat, infill en eventuele shockpads.

Om voor een certificaat in aanmerking te kunnen komen, moeten nog altijd bij de bouw, ombouw of renovatie van een kunstgrasveld de materialen voor de top laag worden gekozen die voorkomen op de Sportproductenlijst. Nieuw is dat de onderbouw en fundatie niet meer worden gecertificeerd. Onderbouw en fundatiematerialen op de Sportproductenlijst vallen nu onder de categorie 'aanbevelingen'. Dit betekent dat een gemeente of vereniging die een veld wil laten bouwen, kan kiezen voor een onderbouw of fundatie die (nog) niet op de Sportproductenlijst staat. Ook aan specifieke laagdiktes worden geen eisen meer gesteld. De opdrachtgever heeft dus meer ontwerpvrijheid.

#### Sportvloerenlijst wordt Sportproductenlijst

Een belangrijk onderdeel van het Nederlandse Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties was de Sportvloerenlijst van NOC\*NSF. Deze lijst is onder een andere naam terugkomen in het nieuwe Kwaliteitszorgsysteem: de Sportproductenlijst. Zoals de naam al aangeeft, zullen op de nieuwe lijst niet alleen sportvloeren, maar ook andere sportgerelateerde producten worden vermeld.

De opzet is hetzelfde gebleven: op de Sportproductenlijst staan alle producten en constructies die zijn getest en goedgekeurd voor officiële wedstrijden en trainingen van een bepaalde sport. De opdrachtgever die voor één van de producten op de lijst kiest, weet daarmee dat het product voldoet aan de geldende sportveiligheids- en sportkwaliteitseisen. Als sportproducten worden gebruikt die niet op de Sportproductenlijst staan, is certificering van de sportaccommodatie niet mogelijk.



#### Ontwerpvrijheid buitensport

Deze ontwerpvrijheid maakt het mogelijk anders te kijken naar de bouw, ombouw of renovatie van sportvelden dan voorheen gebruikelijk. Dat stelt Wim Glaap, adviseur voor de commissie Normalisatie accommodaties van Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en commercieel manager bij ingenieursbureau Newae. “Opdrachtgevers – vooral gemeenten – vinden deze ontwerpvrijheid fijn”, merkt Glaap. “Er kunnen nu materialen worden gebruikt die onder de oude normen niet waren toegestaan. Gemeenten die inzetten op meer circulariteit kunnen bijvoorbeeld een product dat vrijkomt bij afvalverbranding in de onderbouw verwerken, of als iets fijnere fractie in de fundatie. Ook kan een gemeente beter rekening houden met de beschikbaarheid van materialen in de grondstoffen- of materialenbanken. Zij kan eerst kijken welke opgeslagen materialen geschikt zijn om te hergebruiken in de onderbouw of fundatie, om vervolgens die materialen als uitgangspunt te nemen in het ontwerp. Bovendien biedt de ontwerpvrijheid meer mogelijkheden voor het laten ontwikkelen van duurzame en milieuvriendelijke producten. Hierdoor kunnen gemeenten beter inspelen op het energievraagstuk, de waterproblematiek, de circulaire economie, enzovoort.”

### Handleidingen

De eisen waaraan een materiaal of product op de Sportproductenlijst (sportvloeren, fundaties en onderbouwen) moet voldoen, staan in de handleidingen die elke sportbond in samenwerking met NOC\*NSF en de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) voor de betreffende sport heeft opgesteld. Per type sportproduct worden de voorschriften beschreven die betrekking hebben op sporttechnische en materiaaltechnische eigenschappen.

De meeste bonden die deelnemen aan het platform Sportinfrastructuur.nl hebben inmiddels alle certificeringseisen en benodigde informatie over de aanleg van sportvelden en -banen op de website van het platform geplaatst (zie [www.sportinfrastructuur.nl](http://www.sportinfrastructuur.nl)). Het streven is de handleidingen voor binnensportaccommodaties per 1 januari 2025 compleet te hebben.

Bij het aanbesteden van de bouw van een sportaccommodatie kan een gemeentelijke opdrachtgever in de uitvraag verwijzen naar de betreffende handleiding. Tevens kan de opdrachtgever ervoor zorgen dat bijvoorbeeld de adviseur die het plan van eisen samenstelt, daarin de juiste voorschriften en richtlijnen opneemt.

Veel gemeenten laten bij de oplevering de accommodatie toetsen en certificeren op basis van de handleidingen en voorschriften. Daarmee kunnen zij aantonen dat zij voldoen aan de vereiste kwaliteit en uitgangspunten.

### Ontwerpvrijheid binnensport

Ook voor de binnensport zijn de oude normeringen tegen het licht gehouden en waar mogelijk vereenvoudigd. “Uitgangspunt was meer ontwerpvrijheid te geven aan onder andere architecten, ontwikkelende bouwers en adviseurs”, zegt Jeroen Geurts, die namens VSG zitting heeft in de taakgroep voor



binnensportaccommodaties. “Een traditionele sporthal werd altijd geschikt gemaakt voor dertien verschillende binnensporten. De hal moest dan ook voldoen aan de normen van al die dertien sporten. Dit is in het nieuwe kwaliteitssysteem voor binnensportaccommodaties aangepast. We hebben gesteld dat een sporthal niet meer per definitie geschikt hoeft te zijn voor alle dertien binnensporten. Afhankelijk van de lokale behoefte kan nu voor een beperkt aantal sporten worden gekozen. Als bijvoorbeeld in een gemeente twee goede sporthallen staan waar korfbal kan worden gespeeld, hoeft een derde nieuw te bouwen hal niet óók aan de voorschriften voor korfbal te voldoen. Dit geeft opdrachtgevers meer flexibiliteit. De bouw van een nieuwe sporthal wordt zo beter haalbaar en betaalbaar.”

### Programmaraad

Om het nieuwe Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties optimaal te laten functioneren, is een programmaraad ingesteld bestaande uit een afvaardiging van NOC\*NSF en VSG. De programmaraad bewaakt het overzicht van het stelsel en identificeert eventuele gebreken en aandachtspunten.

### Datum inwerkingtreding

Het nieuwe kwaliteitssysteem voor buitensportaccommodaties is op 1 januari 2023 ingegaan. Voor binnensportaccommodaties wordt gestreefd naar 1 januari 2025.

Meer weten over het nieuwe platform? Het oktobernummer van het vakblad Sportaccom uit 2023 staat volledig in het teken van sportinfrastructuur.nl.





Ton Kallenberg / W...

multi functi...

Aad van der Luit

Aad van der Luit opsporthe...

kleedkamers 7-12

Ton Kallenberg / Worthy de Jong tribune

Joop Riethoven / Rolf Marselis tribune

Nout Holverda tribune

## Convenant 'Sportief aanbesteden'

Gemeentelijke opdrachtgevers en uitvoerende partijen zijn voortdurend bezig met het verbeteren van de inkoop- en aanbestedingspraktijk. Om hen hierbij te helpen, is het boekje 'Sportief aanbesteden' geschreven. Dit boekje is gericht op het verbeteren van het aanbestedingsproces bij het bouwen, aanleggen en/of renoveren van sportaccommodaties in de breedste zin van het woord.

### Samenvatting

De aanbevelingen die in dit boekje worden gedaan, zijn samengevat op de volgende pagina's (86 tot en met 89). Deze samenvatting is mede gebaseerd op de intentieverklaring 'Samenwerking bouw en gemeenten: ieder draagt zijn steentje bij' van Bouwend Nederland en de Bizob-partners.

De samenvatting is verwerkt in het convenant 'Sportief aanbesteden'. Dit convenant is opgesteld door Bizob, Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en hun partners. Het convenant is op 25 september 2024 ondertekend door de betrokken partijen.





### Kies voor persoonlijk contact

Kies voor persoonlijk contact naast schriftelijke berichten, zowel in de aanbestedingsprocedure als tijdens de uitvoering.



### Leg contact in de voorfase

Door in de voorfase van een aan te besteden project met elkaar te praten, krijgen aanbestedende gemeenten meer kennis van wat de markt voor hen kan betekenen. Hierdoor kunnen zij hun vraag en inkoopprocedure beter formuleren. Ondernemers krijgen door dit contact een beter beeld van de behoeften van de overheid als potentiële opdrachtgever. Zij doen vervolgens inschrijvingen die beter beantwoorden aan de vraag.



### Geef aanbieders tijd en gelegenheid de uitvraag te analyseren

Geef aanbieders voldoende tijd en gelegenheid om de uitvraag te analyseren en de daarin vermelde ambities te doorgronden. Gebruik hiervoor Nota's van Inlichtingen en bouw voldoende dialooggronden in, waarin de aanbieder de agenda kan bepalen op basis van diens uitvraaganalyse.



### Wacht niet met vragen

**Aanbieders:** ga direct aan de slag met vragen stellen. Stel duidelijke vragen om goede antwoorden te krijgen.

**Aanbestedende diensten:** ga direct aan de slag met het beantwoorden van de vragen. Geef informatieve antwoorden.

#### *Houd niks achter*

Vragen en/of informatie achterhouden is niet de beste strategie.



### Er mag meer dan men denkt

Een gemeente kan zich vooraf laten adviseren door deskundige partijen, mits de verkregen informatie wordt uitgewisseld met alle gegadigden in een aanbestedingsprocedure.



### Wederzijds vertrouwen is belangrijk

Indien de aanbestedende dienst voor een intensievere samenwerking met een contractant kiest, dient deze te zorgen voor een open communicatie op basis van wederzijds vertrouwen. Hierdoor worden mogelijke risico's bespreekbaar, inzichtelijk en dus beter beheersbaar.



### Neem de tijd

Neem de tijd, plan een uitloop in en vraag extra tijd als dat nodig is.



### Aanbestedingsvorm

#### *Functioneel*

Overweeg om de uitvraag functioneel op te stellen. Hierdoor krijgen inschrijvers maximaal de gelegenheid hun expertise en creativiteit in het aanbod te verwerken.

#### *Proportioneel*

Hanteer proportionele voorwaarden en stel aanpassingen voor als voorwaarden problemen geven.

#### *Adviserende marktpartij*

Overweeg of het vooraf laten tegenlezen van een bestek door een niet bij de aanbesteding betrokken marktpartij meerwaarde oplevert.



### Overweeg het werken in bouwteams

Denk aan het werken in bouwteams. Door deze contractvorm in te zetten wordt de expertise en creativiteit van de aannemer maximaal benut, waarbij de aanbestedende dienst tijdens de ontwerpfase nog steeds ruimte houdt om aanpassingen te doen.



### Gebruik de juiste voorschriften

Houd niet alleen rekening met wet- en regelgeving, maar ook met het Kwaliteitszorgsysteem Sportaccommodaties. Het Kwaliteitszorgsysteem stelt, aanvullend op wet- en regelgeving, bepaalde eisen aan de sportfunctionaliteit, veiligheid, bespeelbaarheid, uniformiteit en duurzaamheid van sportaccommodaties.



### Bied een gezonde businesscase aan

Pas als een uitvraag op financieel gezonde uitgangspunten is gebaseerd, kan een aanbieder focussen op de maximale waarde die hij met zijn dienst of product voor het budget kan leveren. Op basis van realistische uitgangspunten kan de aanbieder een goed haalbaarheidsonderzoek doen. Met een sluitende begroting tot gevolg. Ook de technische eisen moeten reëel zijn: het moet allemaal wel kunnen.



### Vraag een uitwerking van de aanbidding die in tijd en kosten in verhouding staat tot de uitvraag

Aanbieders maken vaak, afhankelijk van de aanbestedingsstrategie, hoge kosten om een aanbidding te kunnen doen. De aanbestedende dienst dient zich hiervan bewust te zijn en een mate van uitwerking van de aanbidding (en ontwerpen) te vragen die in verhouding staat tot de omvang van de uitvraag. Daarbij dient een redelijke ontwerp- of rekenvergoeding te worden gegeven.



### Ga verantwoord om met maatschappelijk geld

Vanuit maatschappelijk wederkerigheidsbelang dragen de aanbestedende diensten en de deelnemers aan aanbestedingsprocedures er zorg voor verantwoord met het maatschappelijk geld om te gaan. Vanuit deze achtergrond dragen de:

- a. aanbestedende diensten er zorg voor dat zij gebruikmaken van een reële begroting;
- b. deelnemers aan aanbestedingsprocedures er zorg voor dat zij inschrijven tegen marktconforme tarieven.



### Leg het risico bij de partij die dit het beste kan beheersen

Aanbestedende diensten leggen vaak risico's rond het realiseren van een sportvoorziening onterecht bij de contractant. Het heeft echter geen zin om risico's bij een contractant neer te leggen als deze die risico's niet kan beheersen.



### Wijk niet van voorwaarden af die rechtsverhoudingen regelen

De UAV 2012 en UAV-gc 2005 zijn voorwaarden die onder meer de rechtsverhoudingen regelen. Deze voorwaarden zijn evenwichtig en zeer zorgvuldig opgesteld door een team van deskundigen. Wijk daarom niet van deze voorwaarden af en zet gemeentelijke inkoopvoorwaarden 'buitenspel'. Mocht een afwijking toch noodzakelijk zijn: houd deze beperkt en onderbouw de keuze.



### Implementeer circulariteitsprincipes al aan de voorkant

Door circulariteitsprincipes al bij het formuleren van ambities en uitgangspunten mee te nemen, wordt in een project een hogere mate van circulariteit verkregen dan wanneer de circulariteitsprincipes pas na het Programma van Eisen worden toegevoegd. Daarbij geldt: hoe concreter de circulariteitsprincipes en de wijze van toetsen aan de voorkant worden geïmplementeerd, hoe beter circulariteit tot zijn recht komt in het project.

#### *Inventariseer vooraf de kosten van afvoer en sloop*

Inventariseer, als onderdeel van de businesscase, de kosten van afvoer of sloop na de gebruiksfase. Gemeentelijke opdrachtgevers dienen rekening te houden met de maatschappelijke kosten van het afval dat na de gebruiksfase van elk ingekocht of gerealiseerd product ontstaat.



### Evalueer altijd

Evalueer de aanbesteding. Leer wat de volgende keer beter kan.

#### *Informeel inschrijvers*

Inschrijvers die aan het einde van een aanbestedingsprocedure niet in aanmerking komen voor een contract, worden altijd zorgvuldig en persoonlijk geïnformeerd.

#### *Evaluatiegesprek*

Een afgewezen inschrijver kan een evaluatiegesprek bij de aanbestedende dienst vragen om verder te praten over zijn inschrijving. Hierdoor kan hij een volgende keer een kwalitatief beter aanbod doen.

Een aanbestedende dienst die aanleiding ziet door te praten over de inschrijving van een afgewezen inschrijver, kan een evaluatiegesprek met de inschrijver vragen.



### Voorkom ongewenste dubbelrollen

In de kleine specialistische sportsector is het noodzakelijk om de kans op beïnvloeding – of alleen maar de schijn van belangenverstrengeling – te voorkomen.

De opdrachtgever dient dit vooraf te onderzoeken of hier minimaal naar te vragen.



### Borg een goed resultaat

Naast de eisen en wensen dient in het aanbestedingsdocument of in het vraagspecificatieproces de wijze van monitoring te worden geborgd.



### Los conflicten samen op

Probeer meningsverschillen of klachten samen op te lossen: met overleg bereik je meer dan met een juridisch traject.

Daarnaast is het goed vooraf na te denken over het proces dat moet worden doorlopen als tijdens het bouwtraject een geschil ontstaat. Zo kan bijvoorbeeld worden afgesproken dat in eerste instantie een oplossing wordt gezocht middels arbitrage van een deskundige, onafhankelijke partij. Hierdoor kan een langlopend en moeizaam juridisch traject worden voorkomen.

25 september 2024, versie 1

