

Betere communicatie bij aanbestedingen

10 praktische tips voor aanbesteders en ondernemers

1. **Neem de tijd**
 - Plan uitloop in, vraag extra tijd als dat nodig is
2. **Ga direct aan de slag**
 - Met vragen stellen/beantwoorden over de procedure
3. **Hanteer proportionele voorwaarden**
 - Stel aanpassingen voor als voorwaarden problemen geven
4. **Stel duidelijke vragen**
 - Om goede antwoorden te krijgen
5. **Geef informatieve antwoorden**
 - Waarschuw als een gegeven antwoord niet voldoet
6. **Ga met elkaar in gesprek**
 - Benut de meerwaarde van mondeling communiceren
7. **Durf vragen op de valreep te stellen**
 - Neem late signalen serieus, ze kunnen relevant zijn
8. **Houd je kaarten niet tegen de borst**
 - Vragen/informatie achterhouden is niet de beste strategie
9. **Probeer klachten samen op te lossen**
 - Met overleg bereik je meer dan een juridisch traject
10. **Evalueer de aanbesteding**
 - Leer wat de volgende keer beter kan



Het lijkt heel simpel: opschrijven wat je bedoelt. Maar de praktijk laat zien dat teksten niet voldoende zijn om elkaar goed en volledig te begrijpen. Schriftelijke antwoorden op schriftelijke vragen zijn lang niet altijd toereikend. Deze lijst met tips bevat aanbevelingen voor zowel aanbestedende diensten als ondernemers. Dit document beschrijft de inzichten die zijn opgedaan in twee workshops waarin aanbestedende diensten en ondernemers van stoel wisselden. De praktische tips kunnen bijdragen aan een beter verloop van de communicatie en zo de kans op teleurstellingen, tijdens de aanbesteding en gedurende de uitvoering van de opdracht, verkleinen. Meer positief gesteld levert zorgvuldige communicatie betere aanbiedingen op en een goede samenwerking bij de uitvoering van de opdracht.

Tip 1: Neem de tijd, plan uitloop in van de aanbestedingsprocedure

De aanbesteding vormt vaak het sluitstuk van een lang traject waarin de aanbestedende dienst toewerkt naar de start van de opdracht op een specifiek tijdstip. Als de aanbestedingsdatum dicht tegen de beoogde start wordt geplaatst, ontbreekt de ruimte om corrigerende maatregelen te nemen die de planning beïnvloeden. Zorg daarom voor een buffer om eventuele verrassingen op te vangen. Dit geeft ook ruimte om in te gaan om meer tijd te geven aan inschrijvers als de situatie daar aanleiding toe geeft. Een ruime periode tussen de gunning en de aanvang van de opdracht stelt ondernemers in staat hun voorbereiding goed op de rails te zetten. Zij kunnen gunstiger inkopen en maken minder faalkosten. Dit is ook gunstig voor de aanbesteder.

Lukt het niet om een ruime planning te hanteren, dan is het van belang dat de inschrijvers tijdig vragen stellen en dat de aanbestedende dienst deze snel beantwoordt. Bij onderhandse procedures is het dan raadzaam om beoogde inschrijvers eerst te raadplegen en te vragen of zij beschikbaar zijn voor een aanbesteding met een korte doorlooptijd.

Uit enquêtes blijkt dat ondernemers regelmatig aanbestedingen laten lopen als de planning hiervan niet aansluit op hun beschikbare capaciteit. Krappe termijnen zijn daarom niet aan te bevelen. Ook het negeren van vakantieperiodes draagt niet bij aan de animo om in te schrijven. Het vroeg bekend maken van opdrachten die in de pijplijn zitten kunnen juist helpen om een de gewenste respons te krijgen. Denk bijvoorbeeld aan een vooraankondiging, een marktconsultatie en/of een kalender met indicatieve aanbestedingsdata. Ondernemers willen graag capaciteit inplannen voor opdrachten waar zij veel interesse in hebben. Vroeg informeren maakt dat mogelijk.

Ondernemers maken vaker fouten als de tijdsdruk hoog is. Vraag om meer tijd als dat nodig is om een goede inschrijving te kunnen doen. Wacht daar niet mee tot het laatste moment, maar geef dat aan bij de start van de procedure of direct na ontvangst van de nota van inlichtingen. Dat zijn de momenten waarop je kan inschatten hoeveel tijd nodig is om alles goed te verwerken.

Tip 2: Ga direct aan de slag met vragen over de aanbestedingsprocedure

De aanbestedende dienst kan niet zomaar aangekondigde eisen, selectiecriteria en gunningscriteria aanpassen. Wijzigingen die het verschil kunnen maken tussen wel of niet deelnemen, moeten via een rectificatie van de aankondiging publiekelijk bekendgemaakt worden. Dit geldt eveneens voor wezenlijke wijzigingen van de opdracht, de planning en/of de gestelde voorwaarden. Dit type wijzigingen kan betekenen dat de aanbestedende dienst de termijn voor aanmelding of inschrijving moet aanpassen. Hoe later hierover een beslissing genomen wordt, des te lastiger het voor de aanbesteder is om die afweging te maken. **Inschrijvers doen er daarom goed aan vragen of opmerkingen over de procedurevoorschriften zo spoedig mogelijk over te brengen als vraag of als klacht. Voor aanbestedende diensten is het zaak dit soort vragen direct in behandeling te nemen.** Dan is er genoeg tijd om iets te wijzigen zonder in de tijdsklem te raken. Is het gegeven antwoord niet naar wens, dan is er nog tijd om een klachtenloket te raadplegen.

Tip 3: Hanteer gangbare en vooral proportionele algemene voorwaarden



ACTIE 01

**Minder juridische strijd door
betere communicatie**

De grootste tijdvreter in de inschrijvingsfase zijn discussies over afwijkende voorwaarden en de toedeling van risico's zijn. Ze frustreren inschrijvers en zijn vaak reden om af te zien van inschrijving. **Het is daarom van belang om de voorschriften over contractvoorwaarden in de Gids Proportionaliteit zo veel mogelijk in acht te nemen. Als er echt goede redenen zijn om afwijkende voorwaarden te hanteren, helpt het om deze redenen op te nemen in de aanbestedingsdocumenten. Dit leidt tot begrip voor de situatie.**

De Gids Proportionaliteit geeft inschrijvers het recht om suggesties te doen voor aanpassingen aan de concept overeenkomst en inkoopvoorwaarden. Om met succes gebruik te maken van dit recht is het van belang dat de inschrijver zijn voorstellen tot aanpassing goed onderbouwt. Zo krijgt de aanbesteder bruikbare informatie om een afweging te maken. Het is van belang dergelijke voorstellen op tijd in te dienen omdat vaak specialistische kennis nodig is om deze te beoordelen. Als ondernemers aangeven moeite te hebben met een voorschrift, dan is een gesprek de beste manier om tot

een passende oplossing te komen. Door het probleem te bespreken wordt duidelijk wat nu precies het risico is dat de ondernemer vreest. Een kleine tekstuele aanpassing of een toelichting is soms al voldoende om het risico overzichtelijk en beheersbaar te maken. Dit is effectiever dan vraag en antwoord op schrift. Het risico dat het probleem doorwerkt bij de uitvoering van de opdracht blijft aanwezig als niet wordt nagegaan of het gegeven antwoord voldoet.

Illustratie: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Visuals Beter Aanbesteden

Tip 4: Stel duidelijke vragen

De kwaliteit van de vraag bepaalt in hoge mate de kwaliteit van het antwoord. Is de vraag niet duidelijk, dan is het moeilijk een bruikbaar antwoord te geven. Het helpt om het gewenste antwoord in de vraag op te nemen. Dat geeft een bruikbare context. Wees erop bedacht dat sommige vragen een toelichting nodig hebben om te worden begrepen. Een antwoord als "zie bestek" is vermijdbaar door de passage in het bestek te citeren en aan te geven wat daar fout of onduidelijk aan is. Dat neemt ook de indruk weg dat de aanbestedingsdocumenten niet goed zijn bestudeerd. **Uiteraard moet er ruimte zijn om duidelijke vragen te stellen. Krappe vakjes nodigen niet uit om uitgebreide vragen te stellen. Het opleggen van een krappe termijn voor het stellen van vragen draagt niet bij aan een goede en zorgvuldige communicatie.**

Tip 5: Neem geen genoegen met een slecht antwoord

De aanbestedende dienst heeft er belang bij informatieve antwoorden te geven op alle vragen. Het gaat er immers om dat de uitvoering van de opdracht voldoet aan de verwachtingen van de aanbestedende dienst. Het niet, niet correct of onduidelijk beantwoorden van vragen vergroot de kans op een onbevredigende uitkomst, zoals het afhaken van inschrijvers, het ontvangen van teleurstellende inschrijvingen en/of problemen bij de uitvoering van de opdracht. Laat enkele collega's de antwoorden in concept lezen en commentaar geven. En schroom niet om contact op te nemen met de vragensteller als onduidelijk is wat er wordt bedoeld.

Voor vragenstellers is het zaak om te reageren als een vraag niet het gewenste antwoord oplevert. Berusten staat juridisch gelijk aan accepteren. Een onduidelijk antwoord maakt het moeilijk om een onderscheidende inschrijving in te dienen. Aangeven dat een antwoord niet voldoet, liefst met een toelichting, is de enige oplossing om de situatie te verbeteren.

Tip 6: Benut de meerwaarde van mondelinge communicatie



AANBESTEDINGSFASE

MYTHE #04

"Tijdens een aanbesteding is (mondeling) contact tussen inkoper en ondernemer verboden."

Er gelden wel voorwaarden, maar onder die voorwaarden is contact mogelijk en zelfs wenselijk. Het staat u vrij om marktpartijen uit te leggen hoe zij kunnen voldoen aan de eisen van uw inkooptraject. Sommige procedures gaan zelfs uit van een dialoog. Van belang is dat iedere ondernemer die meedoet een gelijke kans heeft en dezelfde informatie krijgt.

Uitleggen wat je bedoelt gaat vaak beter in een gesprek dan op papier. Geef inschrijvers de mogelijkheid om mondeling vragen te stellen en door te vragen als het gegeven antwoord nog niet direct een helder plaatje oplevert. Hierdoor ontstaat bij beide partijen een beter begrip. Mondelinge communicatie verbetert de verstandhouding. Vragensteller en informatieverstrekker krijgen een gezicht voor elkaar.

Mondelinge inlichtingen zijn bijvoorbeeld nuttig bij het bespreken van kwalitatieve gunningscriteria. Hoe meer inschrijvers begrijpen waar het de aanbesteder in het bijzonder om gaat, des te beter kunnen zij excellente oplossingen bedenken. Het mondeling toelichten van de doelstellingen van de opdracht en de gunningscriteria komt de kwaliteit van de inschrijvingen ten goede. Het kan er ook toe leiden dat veel inschrijvers met min of meer dezelfde oplossingen komen. Als die prima passen bij de gewenste uitkomst heeft de aanbestedende dienst daar baat bij. Voor complexe opdrachten bestaan speciale procedures die voorzien in gesprekken om mogelijke oplossingen te verkennen.

Illustratie: Ministerie EZK Infographic tendercommunicatie: 5 mythes ontkracht (Actie 21)

Mondelinge inlichtingen vragen om een goede voorbereiding. Passief luisteren naar wat wordt gezegd leidt niet tot een goed begrip. Stel vragen en reageer alert op de informatie die je krijgt. Zo krijg je nog meer nuttige inlichtingen. Als de aanbesteding alleen een schriftelijke vragenronde kent, kun je als inschrijver vragen om mondelinge inlichtingen. De aanbestedende dienst kan op dat verzoek ingaan, maar is daar niet toe verplicht.

Tip 7: Sluit vragen op de valreep niet uit

Aanbesteders beperken vaak de mogelijkheid om vragen te stellen. Zo kunnen ze de vragen efficiënt beantwoorden en stimuleren zij dat vragen tijdig worden gesteld. Het nadeel is dat een dialoog met marktpartijen niet van de grond komt. Het ontmoedigt verder inschrijvers om de aanbestedende dienst te benaderen voor problemen die zij in een latere fase tegenkomen. Het is sowieso niet verstandig slechts één termijn voor het stellen van vragen in te stellen. Dan ontbreekt de gelegenheid om te reageren op een antwoord dat onduidelijk of onjuist is. **Vanzelfsprekend hoeft een aanbestedende dienst geen antwoord te geven op vragen die te laat zijn gesteld. Daar kan en mag de aanbesteder heel duidelijk in zijn. Maar als dat ertoe leidt dat belangrijke signalen worden misgelopen of genegeerd, dan kan dat vervelende gevolgen hebben. Stel daarom termijnen in om het stellen van vragen te stimuleren, maar blijf benaderbaar voor relevante vragen die nadien nog binnenkomen.**

Inschrijvers spannen zich in om vragen te stellen binnen de gestelde termijnen en te voorkomen dat op het allerlaatste moment vragen naar boven komen. Lukt dat niet en is er iets aan de hand dat grote gevolgen kan hebben voor de aanbesteding of de uitvoering van de opdracht, dan is het in ieders belang dat de inschrijver de aanbesteder hiervan op de hoogte stelt.

Tip 8: Houd je kaarten niet tegen de borst

Aanbesteders en inschrijvers laten niet makkelijk het achterste van hun tong zien. Ondernemers willen hun concurrenten niet wijzer maken, overwegen in te spelen op fouten van de aanbesteder of zijn bang dat kritische vragen stellen een negatief beeld oproept. Vraag individuele inlichtingen om je creatieve ideeën voor te leggen aan de aanbestedende dienst. Je ontvangt dan als enige antwoord op je vraag. Op die manier kan je op voorhand aftasten of je creatieve idee kansrijk is. Het lijkt slim om tekortkomingen niet aan te melden. Het trekt echter een wissel op de verhouding met de opdrachtgever. Bovendien kan het zijn dat ook je concurrenten de tekortkoming hebben ontdekt en zwijgen daarom geen voordeel brengt. En dan is er nog het risico dat de aanbestedende dienst ontdekt wat er aan de hand is en maatregelen neemt. Eerlijk duurt het langst. Een tijdig signaal voorkomt dat de aanbesteding ontspoord of er problemen ontstaan tijdens de uitvoering van de opdracht. Niets zeggen over de pijnpunten in de voorschriften leidt zelden tot de gewenste oplossing. Niets doen is daarom geen optie. Een kritische vraag kan meestal zonder problemen worden gesteld als dat met een vriendelijke toon gebeurt. Een branchevereniging kan helpen door de kwestie aan de orde te stellen als daar een branchebelang bij is gediend.

Aanbestedende diensten zijn soms terughoudend in het geven van informatie over de kwalitatieve gunningscriteria. Zij verwachten dan dat iedereen hetzelfde gaat aanbieden. Gunningscriteria zijn vooral bedoeld om zoveel mogelijk meerwaarde te krijgen. Als extra informatie daaraan bijdraagt is het zeker de moeite waard die te geven. Het is mooi als een kwalitatief gunningscriterium ook onderscheidende inschrijvingen oplevert. Dat is geen hoofddoel. Aanbestedende diensten worstelen met onderwerpen waar zij weinig informatie over hebben. Soms beschikken zij wel over gegevens, maar vinden zij deze niet betrouwbaar voor de toekomst. Zo zeggen de gegevens over uitgegeven opdrachten in de afgelopen jaren weinig over het aantal en de omvang van opdrachten binnen in een raamovereenkomst in de komende jaren. Toch zijn deze gegevens voor inschrijvers van belang omdat ze inzicht geven. Als er al een partij is die over deze gegevens beschikt omdat hij in de voorgaande jaren was gecontracteerd, neemt het geven van deze informatie de voorsprong in kennis weg. Het niet beantwoorden van vragen, die zijn gericht op het in kaart brengen van risico's, lijkt logisch als er geen of onvoldoende informatie voorhanden is. Onzekerheden werken prijsverhogend. Het elimineren of beperken van onzekerheden heeft juist een gunstig effect op de prijs. Kies voor een uitgangspunt of aannahme. Dat geeft inschrijvers houvast.

Tip 9: Probeer klachten samen op te lossen

Klachten over aanbestedingen hebben een juridische lading. Daarom komt het regelmatig voor dat klachten van ondernemers in handen worden gegeven van juristen en de aangedragen kwestie wordt gezien vanuit de vraag of de keuze van de aanbestedende dienst juridisch aanvechtbaar of verdedigbaar is. Deze benadering is toegestaan, maar brengt in veel gevallen geen oplossing. Rechtmatig is niet altijd hetzelfde als doelmatig. De juridisch benadering zet spanning op het tijdsplan van de aanbesteding, omdat onduidelijk is hoeveel tijd nodig is voor de behandeling van de klacht. Een oplossingsgerichte insteek kan bijdragen aan een goede en snelle behandeling van de klacht. Het aandragen van een oplossing is nuttig. Dat schept duidelijkheid. Ook is het zinvol om inzicht te geven waarom een bepaald voorschrift problemen geeft. Overweeg een gesprek aan te vragen of nodig de aanbesteder uit om contact op te nemen over het probleem. Het bespreken van de kwestie geeft betere perspectieven dan het schriftelijk uitwisselen van standpunten. Een meer oplossingsgerichte behandeling van klachten is gewenst. Kijk eerst welke mogelijkheden er zijn om tegemoet te komen. Leg de klacht in handen van een persoon die als bemiddelaar aan de slag gaat en spoedig een aanbeveling uitbrengt. Lukt het op deze wijze niet om het probleem op te lossen of kleiner te maken, dan is er nog tijd voor het juridische pad.

Tip 10: Evalueer de aanbesteding

Vindt u het bestek toegankelijk en duidelijk?

☐ Goed ☐ Gemiddeld ☐ Onvoldoende ☐ Slecht ☐ Niet van toepassing

Toelichting

Biedt het bestek voldoende ruimte om met een innovatieve, duurzame en sociale oplossing te komen?

☐ Goed ☐ Gemiddeld ☐ Onvoldoende ☐ Slecht ☐ Niet van toepassing

Toelichting

Zijn de door u gestelde vragen vooraf of tijdens de aanbestedingsprocedure tijdig en voldoende beantwoord?

☐ Goed ☐ Gemiddeld ☐ Onvoldoende ☐ Slecht ☐ Niet van toepassing

Toelichting

Zijn de gestelde voorwaarden bij deze opdracht redelijk?

☐ Goed ☐ Gemiddeld ☐ Onvoldoende ☐ Slecht ☐ Niet van toepassing

Toelichting

Is de doelstelling van de aanbesteding voldoende duidelijk?

☐ Goed ☐ Gemiddeld ☐ Onvoldoende ☐ Slecht ☐ Niet van toepassing

Toelichting

2 van 3

Veel bedrijven en diensten doen het al. Vragen aan de klant hoe zij de dienstverlening hebben ervaren. Dit geeft bruikbare informatie over hoe het gaat en wat er kan worden verbeterd. Het is aan te bevelen dat aanbestedende diensten en inschrijvers naar elkaar terugkoppelen hoe de aanbesteding is verlopen en wat er beter kan. Evaluatie vindt regelmatig plaats op het vlak van de kwalitatieve gunningscriteria. Inschrijvers willen graag leren hoe zij de volgende keer beter uit de bus kunnen komen en/of begrijpen hoe de aanbesteder hun stukken heeft beoordeeld. Het is mooi dat aanbesteders daar aan meewerken. De mogelijkheid om de gehele aanbesteding of de inlichtingenfase te evalueren wordt zelden gebruikt. Ook hier valt heel wat te leren, voor zowel de inschrijver als de aanbesteder. Daarom is het nuttig de evaluatie tot een vast onderdeel te maken van een aanbestedingstraject. Het [formulier Evaluatie aanbestedingsprocedure](#) (illustratie, Beter Aanbesteden actie 20) is voor dit doel ontwikkeld.

Augustus 2019

Dit document is samengesteld door Bouwend Nederland in samenwerking met het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de deelnemers aan de workshops, waarin aanbestedende diensten en ondernemers ervaringen uitwisselden.