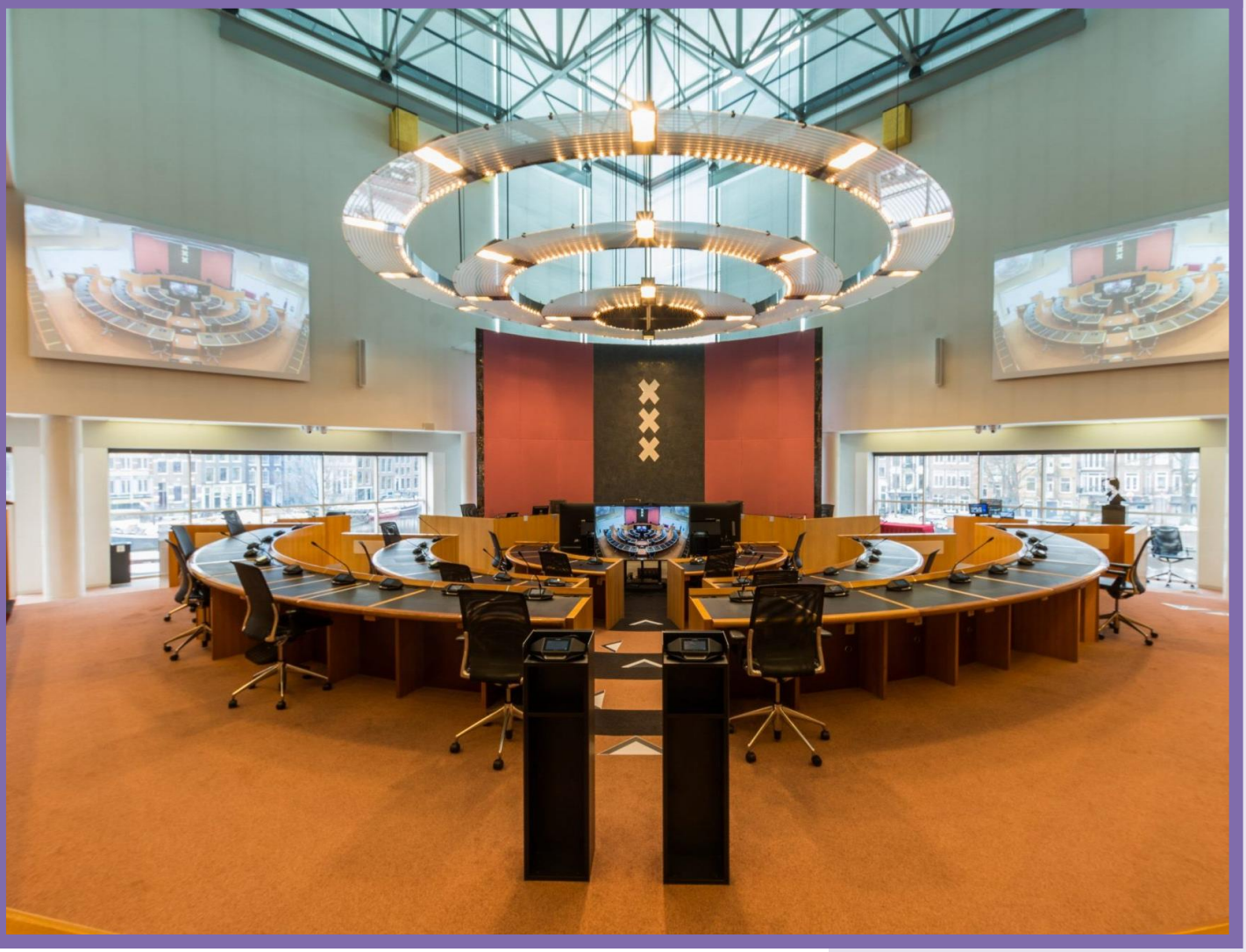
Gemeente Amsterdam

Evaluatie aanbestedingen lokaal inkopen



Aeves Benefit

Rapportage

28-2-2025

Inhoud

1. Managementsamenvatting 2
2. Projectaanpak 5
   2.1. Proces 5
   2.2. Projectorganisatie 6
3. Onderzoeksopzet 7
   3.1. Bronnen 7
   3.2. Aanbestedingsproces 8
4. Bevindingen EBS 9
   4.1. Achtergrond 9
   4.2. Doel van de opdracht 9
   4.3. Bevindingen per processtap 10
5. Bevindingen Dagbesteding 19
   5.1. Achtergrond 19
   5.2. Doelen van dagbesteding 19
   5.3. Bevindingen per processtap 20
6. Aanbevelingen 22
   6.1. Aanbevelingen richting de eigen organisatie 22
   6.2. Aanbevelingen richting de inschrijvende partijen – lokale initiatieven 25

Bijlagen 26
   Bijlage 1. Verschillende samenwerkingsvormen 26
   Bijlage 2. Voor- en nadelen van aanbestedings- en financieringsvormen 28
   Bijlage 3. Technieken vormgeven maatschappelijke aanbesteding 29

1. Managementsamenvatting

Achtergrond
Op 5 december 2023 is de uitkomst van de aanbesteding Energiebespaarservice 2023-2025 (hierna te noemen: “EBS”) kenbaar gemaakt. De uitkomst van deze aanbesteding, meer concreet het niet gunnen aan FIXbrigade, leidde vanuit de politiek, media en de samenleving tot veel kritische reacties, namelijk dat het beoogde resultaat niet is behaald. Ditzelfde geldt voor de aanbesteding Dagbesteding.

Centrale onderzoeksvragen
- Hoe heeft dit zich kunnen voordoen?
- Wat zijn hieruit de ´lessons learned´ voor toekomstige trajecten waarbij lokale initiatieven zijn betrokken?

Primaire bevindingen EBS
- In algemene zin kan worden gesteld dat de **aanbesteding EBS in het licht van de daartoe geformuleerde doelen en de krappe tijdsplanning succesvol is afgerond.** Op dit moment is er nog onvoldoende inzage of de gewenste uitkomsten (zie paragraaf doel van de opdracht) gerealiseerd (gaan) worden. Wel kan al worden gesteld dat de maatschappelijke waarden als resultante van de aanbesteding zijn behaald ten aanzien van social return (minimaal 7%), duurzaamheid en milieu (uitstootvrije vervoerbewegingen), MKB participatie, gezondheid (binnenmilieu), en inclusie/diversiteit, alsook de toepassing van de Beleidsregel Integriteit en Overeenkomsten contractueel bezien gerealiseerd zijn. Daarnaast is de wens van de wethouder gerealiseerd om zo veel mogelijk sociale, lokale ondernemingen deel te laten nemen aan de opdracht onder meer de percelenregeling (artikel 2.18) en artikel 2.82. Ook waren de inschrijvingen over het algemeen kwalitatief goed. Het criterium ‘lokale verankering’ is effectief gehanteerd om juist lokale partijen de kans te geven zich te onderscheiden. Daarnaast zijn het merendeel van de zgn. technieken voor het vormgeven van een maatschappelijke aanbesteding (bijlage 3) herkenbaar en zijn er maar liefst 7 percelen gehanteerd om zo het MKB toegang te geven, de workload te reduceren en mogelijkerwijs de kwaliteit te verbeteren.
- Een verbeterpunt betreft het interne en externe verwachtingsmanagement. Zowel intern maar ook bij de externe stakeholders lijkt de beleving te zijn dat gestuurd kan worden op een wenselijke uitkomst daar waar het instrument aanbesteden betreft. Zo vormde de vermelding van FIXbrigade in het coalitieakkoord de primaire aanleiding tot ongerechtvaardigde verwachtingen omtrent de uitkomst van dit verwervingstraject in de vorm van een aanbesteding. Hierdoor is er in het maatschappelijk veld in het algemeen en bij FIXbrigade in het bijzonder de perceptie ontstaan deze aanbesteding ´wel even te winnen´. Dit leidde tot enige maatschappelijke commotie en vormde aldus de aanleiding tot dit onderzoek.
- Daarnaast is een zekere ‘afstand’ zichtbaar in de kennis en verwachtingen die partijen hebben jegens elkaar. Met name de kleine lokale coöperaties hebben vrijwel geen ervaring met aanbesteden en hebben daarnaast ook incorrecte opvattingen over het aanbesteden an sich (knippen & plakken, focus op laagste prijs, etc.). Anderzijds heeft de gemeente Amsterdam niet altijd een correct, actueel en volledig beeld van de kenmerken, capabilities en (on)mogelijkheden van deze lokale markt. Met andere woorden; partijen/beoogd partners kennen elkaar nog in onvoldoende mate. Vooral op dit aspect dat ook in de voorbereidingsfase van de aanbesteding geadresseerd dient te worden is winst te behalen.

Integrale aanbevelingen

- Dichten van de 'kloof' tussen de percepties, verwachtingen en doelen van enerzijds de gemeente en anderzijds de gegadigden in deze specifieke inkoopmarkten.
- Verwachtings-/stakeholdermanagement rondom doelen en uitkomsten van 'politiek gevoelige aanbestedingen'.
- Ontwikkelen van een beleidskader ondersteund door categoriemanagement.
- Intensievere voorbereiding van politiek gevoelige aanbestedingen/aanbestedingen gericht op kwetsbare doelgroepen.
- Ontwerpen van een passende Europese aanbesteding waarbij meer focus ligt op o.a. complexiteit in relatie tot markt, specificatiewijze, aanbestedingsprocedure en -methodiek en het optimaliseren van de toegankelijkheid voor inschrijvers.
- Intensievere ondersteuning van onvolwassen (lokale) inschrijvers bij inschrijvingen.
- Voorbereiden/informeren van potentiële inschrijvers op komende/geplande aanbestedingen.

Disclaimer/voorbehoud

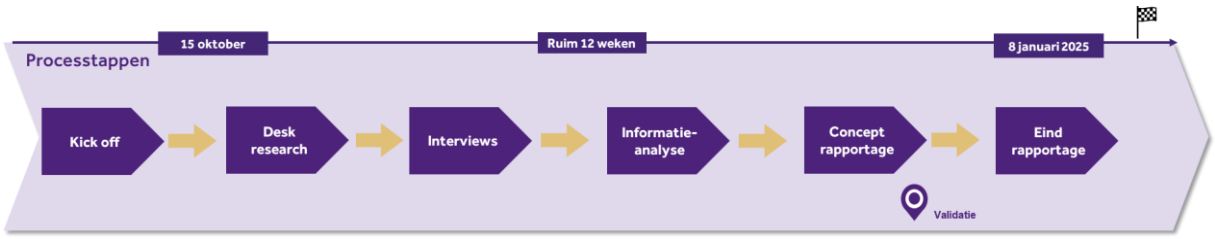
- Deze rapportage is vooralsnog op te vatten als een tussenrapportage. Dit vanwege het feit dat ten aanzien van EBS met een drietal ambtelijk vertegenwoordigers is gesproken, geen interviews op politiek/bestuurlijk niveau hebben plaatsgevonden en enkel interviews met een tweetal inschrijvers hebben kunnen plaatsvinden.
- Rondom de aanbesteding Dagbesteding bleken in het geheel geen interviews mogelijk, noch met bestuurders, noch met betrokken ambtenaren en relevante externe stakeholders zoals vertegenwoordigers van de voormalige kwekerij Osdorp.
- De bevindingen alsook de aanbevelingen zijn derhalve slechts gebaseerd op de beperkte set interviews alsook de aan ons door de opdrachtgever verstrekte informatie.
- Voorts geldt dat het bestuurlijke perspectief alsook het perspectief van lokale initiatieven hierdoor beperkt is. Dit geldt ook voor het produceren van een chronologisch feitenrelaas met inbegrip welke partijen binnen en buiten de gemeente betrokken zijn geweest en in welke hoedanigheid.
- Om deze redenen is vooral het proces van aanbesteden inclusief de voorbereiding geanalyseerd teneinde 'lessons learned' en verbetermogelijkheden te benoemen.

Ondanks de bovenstaande disclaimer dient genoemd te worden dat voldoende informatie en ervaringen zijn gedeeld om gedegen onderzoek te doen. De bevindingen en aanbevelingen in dit document zijn onderbouwd en van grote toegevoegde waarde voor toekomstige aanbestedingen. Het houden van meer interviews zouden de bevindingen en aanbevelingen grondiger en vollediger hebben gemaakt, maar niet zonder meer hebben geleid tot andere resultaten. Het zou een nog vollediger beeld hebben gecreëerd van het aanbestedingsproces en de ervaringen tijdens de voorbereiding, uitvoering en nazorg van de aanbesteding, waardoor de aanbevelingen nog beter onderbouwd hadden kunnen worden onderbouwd met voorbeelden.

2. Projectaanpak

Onze aanpak bestaat uit zes processtappen die leiden tot bevindingen en aanbevelingen.

2.1. Proces



Resultaten per fase

Kick off: Projectplan bestaande uit:
- Projectorganisatie en stuurgroep
- Aanpak en doorlooptijd
- Informatiebehoefte
- Inhoud en opzet eindproduct

Desk research: Doornemen van onder meer:
- Coalitieakkoord
- Inkoopbeleid
- Initiële maatschappelijke behoeftestelling
- Financieringswijze
- Aanbestedingsstrategie
- Aanbestedingsdocumenten
- Inschrijvingen
- Beoordelingsmatrix- en protocol
- Voortgangsrapportages
- Interne en externe briefings
- Gunningsadvies
- Evaluatie

Resulterend in een reeks onderzoeksvragen als input voor de volgende fase.

Interviews: (fysiek en online) met
- Ambtelijke stakeholders: n.t.b.
- Bestuurlijke stakeholders: n.t.b.
- Externe stakeholders: FIXbrigade, Kwekerij Osdorp, N.t.b., enkele gegunde/afgewezen inschrijvers

Informatieanalyse: Analyseren van de informatie en de clustering hiervan naar:
- Tijdslijn/feitenrelaas
- Betrokken partijen, hun perspectief en betrokkenheid bij de verschillende processtappen
- Besluitvormingsmomenten, de informatie waarop deze gebaseerd was, de actoren en hun rol hierbij.
- De kwaliteit van dit integrale proces mede vanuit een projectmatig en procesmatig perspectief.

Bevindingen, conclusies en aanbevelingen rondom de diverse sporen vanuit het perspectief van de verschillende belanghebbenden, waaronder:

- Spoor 1: In hoeverre hebben waarden een rol gespeeld in de aanbestedingen, waren alle waarden inzichtelijk, zijn deze meegenomen, op welke wijze, heeft hier een afweging plaatsgevonden?
- Spoor 2: Waren de lokale initiatieven voorbereid in te schrijven op een dergelijke aanbesteding, hadden zij de kennis, ervaring en vaardigheden, op welke wijze is de opdrachtgever hiermee omgegaan, zijn de juiste criteria gehanteerd?
- Spoor 3: In welke mate biedt wet- en regelgeving ruimte aan lokale partijen (toegankelijkheid) en welk gemeentelijk beleid en/of wetgeving waren hierin (mogelijk) beperkend? Zijn deze mogelijkheden in voldoende mate toegepast, zo nee waarom niet?

Eindrapportage:

- In de vorm van een Word-rapportage en Powerpoint (t.b.v. presentaties) met de nadruk op de 'lessons learned' en concrete adviezen om de bedoelde beoogde resultaten in de toekomst wel te realiseren.
- Op verzoek toelichting van de rapportage aan de verschillende clusters belanghebbenden zijnde bestuurlijk, ambtelijk en extern.

2.2. Projectorganisatie



3. Onderzoeksopzet

3.1 Bronnen

De bevindingen en aanbevelingen in deze en hierop volgende rapportages zijn gebaseerd op de informatie en percepties afkomstig uit de hieronder genoemde interviews en documenten.

Gehouden Interviews Energiebespaarservice:

#	**Functie**
1	Sr. Projectleider Duurzaam Wonen
2	Inkoopadviseur / Lead buyer
3	Juridisch adviseur Directie JZ
4	Ambtelijk opdrachtgever (schriftelijk)
5	FIXbrigade
6	Coöperatie de Groene Hub

Gehouden Interview Dagbesteding:

#	**Functie**
1	Ambtelijke opdrachtgever (schriftelijk)

Ontvangen documenten Energiebespaarservice

- Coalitie akkoord
- UEA's van inschrijvers
- Overeenkomsten
- Interne opdrachtomschrijving voordat inkooptraject plaatsvindt
- Inkoopstrategie in concept
- Wijzigingen in inkoopstrategie
- Startnotitie intern
- Gunningsbrieven
- Wijzigingen inkoopstrategie n.a.v. marktconsultatie
- Brief protest EBS
- Vragen voor de interne evaluatie
- Aanbestedingsdocumenten incl. bijlagen zoals concept overeenkomst en PvE
- Adviesverslag TBB
- Advies inkoop en subsidie
- Advies Energiearmoede
- Persvragen EBS
- Notulen evaluatie aanbesteding
- Annotatie Commissie DC
- Opdrachtgeven en inkopen met invloed
- Handleiding basale toets
- Overeenkomsten en wachtkamerovereenkomsten
- Gunningsadvies
- Aankondiging van gunning

- Aankondiging van opdracht

Ontvangen documenten Dagbesteding
- Raadsinformatiebrief – afdoening motie
- Raadsinformatiebrief – gunning dagbesteding
- Raadsinformatiebrief – Inhoudelijke uitgangspunten nieuwe aanbestedingsprocedure Dagbesteding
- Onderzoek VU Aanbesteding in het sociale domein
- Aanbevelingen n.a.v. de dwarskijksessie
- Aanvraagformulier toetsing of consultatie
- Omschrijving opdracht tot evaluatie aanbesteding
- Tenderboard documenten + concept strategie voor Tenderboard
- Aanbestedingsdocumenten inclusief bijlagen zoals concept overeenkomst en PvE, maar exclusief nota van inlichtingen

3.2 Aanbestedingsproces

Naar analogie van het door Amsterdam gehanteerde inkoopprocesmodel:



Mogelijkheid tot percepties, lessons learned en verbetermogelijkheden vanuit diverse perspectieven:
- Bestuurlijk perspectief → Informatie ontbreekt.
- Ambtelijk perspectief → Voldoende informatie.
- Extern (inschrijvers) perspectief → Informatie ontbreekt.

Mogelijkheid tot percepties, lessons learned en verbetermogelijkheden vanuit diverse evaluatiesporen:
- **Spoor 1**. In hoeverre hebben waarden een rol gespeeld in de aanbestedingen, waren alle waarden inzichtelijk, zijn deze meegenomen, op welke wijze, heeft hier een afweging plaatsgevonden? → Beperkte informatie beschikbaar. Beantwoording deels geïntegreerd in de bevindingen en aanbevelingen.
- **Spoor 2:** Waren de lokale initiatieven voorbereid in te schrijven op een dergelijke aanbesteding, hadden zij de kennis, ervaring en vaardigheden, op welke wijze is de opdrachtgever hiermee omgegaan, zijn de juiste criteria gehanteerd? → Beperkte informatie beschikbaar. Beantwoording deels geïntegreerd in de bevindingen en aanbevelingen.
- **Spoor 3:** In welke mate biedt wet- en regelgeving ruimte aan lokale partijen (toegankelijkheid) en welk gemeentelijk beleid en/of wetgeving waren hierin (mogelijk) beperkend? Zijn deze mogelijkheden in voldoende mate toegepast, zo nee waarom niet? → Beperkte informatie beschikbaar. Beantwoording deels geïntegreerd in de bevindingen en aanbevelingen.

4 Bevindingen EBS

4.1 Achtergrond

- Sinds de winter van 2019 koopt de directie Wonen verschillende vormen van energiebespaaradvies in voor Amsterdammers. De aanleiding hiervoor is het verstrekken van incidentele middelen vanuit het Rijk aan gemeenten.
- De hoogte van de besteedbare middelen is de afgelopen jaren gegroeid. De politieke en maatschappelijke aandacht voor de besteding van deze middelen groeide daarin mee. Structurele energiebesparing en daarbij het verbeteren van woningen is essentieel voor Amsterdammers én het klimaat.
- Met het zogenoemde 'isolatieoffensief' zette het college in op het versnellen van het isolatietempo en het verbeteren van woningen. Het uitbreiden van het huis-aan-huis energieadvies met een installatieservice (nu bekend als de energiebespaarservice) is een van de maatregelen die het college nam om op korte termijn de impact van de energiecrisis te verzachten.
- Er zijn en worden hiertoe diverse projecten uitgevoerd die vanuit verschillende beleidsdirecties worden geïnitieerd en uitgevoerd. In de meeste gevallen worden hiertoe aanbestedings- of subsidietrajecten opgezet zoals stadsbrede energiecoaching aan huis op afspraak inclusief gratis energiebesparende producten en energiebespaaradvies.
- Het doel van de in te kopen dienstverlening is het energiezuiniger maken van woningen door middel van kleine aanpassingen en gedragscoaching bij bewoners van slecht geïsoleerde woningen zodat het energieverbruik (en dus energiekosten) van de bewoners daalt. De doelgroep betreft bewoners in slecht geïsoleerde woningen die moeite hebben met het betalen van de energierekening en zodoende in zogenoemde 'energiearmoede' verkeren of het risico lopen daarin te vervallen.
- Bij deze aanbesteding, waarbij de leverancier in het huis van de burger komt en aan het huis klust, geldt tevens het voornemen de 'lessons learned' van de voorgaande aanbesteding toe te passen. Dit betreft zaken als: KPI's (kwaliteit-tevredenheid-klachten) opstellen, meer nadruk op kwaliteit anders dan prijs bij de beoordeling, meertalige communicatie met de bewoners, een uitgebreider pakket aan mogelijke producten opnemen, standaard formats voor managementrapportages en methodiek voor het berekenen van de besparing in kosten, CO2, m3 gas en kWh elektriciteit meenemen, een lager tempo dan bij de voorgaande aanbesteding (lagere aantallen en/of langere looptijd) zodat er meer tijd is om te leren en de aanpak samen met de uitvoerende partij(en) te ontwikkelen en kleinere percelen hanteren zodat het voor lokale organisaties mogelijk is om mee te doen en hen meenemen in de marktverkenning.

4.2 Doel van de opdracht

Het doel van deze opdracht is het verlagen van de energiekosten van bewoners die kwetsbaar zijn voor de volatiele energieprijzen. Enerzijds door het energiezuiniger maken van woningen door middel van woningverbeteringen en anderzijds door bewoners grip te geven op het energieverbruik door tips te geven over energiebesparend gedrag, zuinige apparaten, uitleg te geven over de energierekening en efficiënt stoken.

De doelgroep voor deze opdracht is bewoners in slecht geïsoleerde woningen die moeite hebben (of dreigen te krijgen) met het betalen van de energierekening en zodoende in zogenoemde

‘energiearmoede’ verkeren of het risico lopen daarin te vervallen, dat wil zeggen dat je ten minste 10% van je inkomen moet besteden aan energielasten. In Amsterdam bestaat deze doelgroep voor een belangrijk gedeelte uit huurders. Deze groep beschikt over het algemeen niet over de middelen, kennis en/of zeggenschap om de woning energiezuiniger te maken en hebben geen handelingsperspectief als bij stijgende energieprijzen of strenge winters hun besteedbaar inkomen direct slinkt.

Doelstellingen:

- Het verlagen van het energieverbruik (en dus kosten) van kwetsbare Amsterdammers waardoor zij minder vatbaar zijn voor (energie)armoede.
- Het energiezuiniger maken van de woningen zodat er minder energie nodig is om de woning te verwarmen in de winter en deze meer geschikt is om over te stappen op een andere, duurzame warmtebron.
- Bewoners grip geven op en inzicht geven in hun energieverbruik en de effecten van hun gedrag.
- Het zorgdragen voor een gezond en prettig binnenklimaat in woningen van kwetsbare Amsterdammers, wat bijdraagt aan gezondere bewoners, efficiënter stoken en het vergroten van het wooncomfort.
- Het laten opleiden van personeel op instapniveau in de duurzaamheidssector, met een belangrijk aandeel social return-kandidaten.
- Het doorontwikkelen van de energiebespaarservice aan de hand van de lessen van afgelopen jaar (2022-2023).

4.3 Bevindingen per processtap



FIXbrigade in coalitieakkoord

- Reeds bij aanvang van dit traject was het politiek risico evident. Immers in het Amsterdamse coalitieakkoord 2022/2025 is expliciet vermeld: “We lanceren een grootschalig isolatie-offensief, samen met woningbouwcorporaties en het Rijk. We zetten extra in op het treffen van isolatiemaatregelen, zoals het vervangen van enkel glas, met de focus op woningen met een slecht energielabel in wijken die dat het hardst nodig hebben. We breiden de FIXbrigade uit zodat meer Amsterdammers geholpen worden om maatregelen te treffen om hun energierekening te verlagen”.
- Onbekend is of deze vermelding bedoeld was als “bedrijfsnaam” of als “soort” initiatief. Het vermoeden bestaat dat de eerste duiding bedoeld werd.
- Daarnaast is FIXbrigade genoemd in een aantal verkiezingsprogramma's van een aantal politieke partijen.
- Hierbij geldt ook, en dat maakt het politiek bestuurlijk risico groter, dat er maar liefst drie wethouders (R&D, WPI en Wonen) betrokken zijn bij het initiatief omdat energiearmoede een speerpunt van de coalitie is.
- De assumptie bij het expliciet benoemen van de naam FIXbrigade is dat ten tijde van het publiceren van dit akkoord, overigens onterecht, verondersteld werd dat er geen soortgelijke partijen in de markt actief waren (op nationaal en Europees niveau).

- JZ heeft wel gewaarschuwd dat het risicovol was FIXbrigade te noemen in het coalitieakkoord, daar is evenwel geen reactie op gekomen.
- Op deze wijze is een politiek/maatschappelijke verwachting gewekt die zeker niet de vanzelfsprekende uitkomst van een aanbesteding zal zijn. Het laatste is niet voldoende duidelijk gecommuniceerd met FIXbrigade. FIXbrigade geeft aan meermaals mondeling aan de gemeente te hebben gevraagd wat er zou gebeuren als zij niet als beste uit de aanbesteding zouden komen, zonder duidelijk antwoord.
- Desalniettemin is in het Advies Inkoop & Subsidie (06-2022) aangegeven te opteren voor inkoop als meest passende aanbestedingsvorm omdat de gemeente de kaders in aard en omvang wenste te bepalen alsook afdwingbare resultaten na te streven. Dit ondanks de krappe planning volgend uit de toekenning van rijksgelden waardoor binnen een relatief korte periode een groot aantal huishoudens bediend moest worden. In dit advies is overigens ook vermeld dat, indien het college per se wenste vast te houden aan FIXbrigade, een subsidie een mogelijkheid zou zijn.
- Ook in de bijlage bij de Basale Toets is aangegeven dat er politieke en/of bestuurlijke risico's ten aanzien van de opdracht bestaan doch is niet opgeschaald naar de Screeningsunit.
- Vermeldenswaardig is het gegeven dat de wethouder Duurzaamheid medio 2022 ingestemd heeft met een voorstel Jungle gelden te verstrekken zonder resultaatverplichting voor de uitbreiding van FIXbrigade van Jungle uit oost naar twee extra stadsdelen.
- Ook de tenderboard (september 23) is niet ingegaan op de vermelding van FIXbrigade in het coalitieakkoord alhoewel deze constatering reeds eerder gedaan is in de Adviesgroep Inkoop en subsidie (juni 2022) waar de projectleider in beide overleggen participeerde. Onduidelijk is waarom gen verdere acties ondernomen zijn (althans niet op papier en in de strategie).
- De informatie omtrent het in een voldoende mate informeren van de wethouder is tegenstrijdig. Enerzijds lezen wij in een interne evaluatie dat de wethouder continue in het aanbestedingsproces zowel mondeling als schriftelijk geïnformeerd is dat er andere partijen dan FIXbrigade konden winnen (rondom de aanbesteding energiebespaarservice zo'n 10x in 2023). Daarnaast ook nog geregeld tussen door. maar de wethouder bleef hopen dat FIXbrigade zou winnen. Wel wordt gesteld dat het aanbestedingsteam soms eerdere mededelingen moest herroepen. Anderzijds wordt in een interview gesteld dat de communicatie en informatievoorziening omtrent dilemma´s en voortgang onvoldoende was gezien de complexiteit en gevoeligheid en dat hier meer aandacht aan geschonken had moeten worden.
- Er speelden veel verschillende belangen zowel binnen de gemeente alsook in het stakeholderveld buiten de gemeente rondom deze aanbesteding, hier lijkt niet altijd gepast en weloverwogen mee omgegaan te zijn (stakeholdermanagement)
- Zo lezen wij in een brief (15-01-2024) van Jungle/FIXbrigade aan de leden van de Amsterdamse gemeenteraad: Wethouder Pels heeft de gemeenteraad in een raadsvergadering beloofd dat zij de raad zou informeren als het mis dreigde te gaan met de FIXbrigade in de Tender, zodat er nog op tijd bijgestuurd zou kunnen worden. Dit is niet gebeurd. Zij heeft de raad pas geïnformeerd toen de tender volledig afgerond was en er niets meer viel te sturen.
- Naar onze mening zijn de risico´s die een dergelijke aanbesteding met zich meebrengt in onvoldoende mate doorvertaald naar de inkoopstrategie, ondanks het feit dat een geïnterviewde stelt dat een inkoopstrategie geen bestuurlijk document en daarvoor niet het meest geschikte documenten is voor passende beheersmaatregelen. Juist met een dergelijke aanpak is meer invulling te geven aan stakeholdermanagement maar vooral ook verwachtingsmanagement. Daarnaast vormt de inkoopstrategie de basis voor de aanbestedingsdocumenten.

Planning & tijdsdruk

- Tijdsdruk speelde (ook) in deze aanbesteding een rol waarbij het budget binnen 8 maanden moest worden besteed. Bij het ontbreken van een hiertoe vigerend beleid voor maatschappelijk aanbesteden (dus beleid rondom EBS achtige aanbestedingen), moest de projectgroep tijdens de voorbereiding en uitvoering van de aanbesteding nadenken over financieringsvormen, (proces)stappen etc.
- Deze tijdsdruk kwam ook tot uiting door het gelijktijdig behandelen van de inkoopstrategie en de aanbestedingsleidraad in de tenderboard. De urgentie snel te publiceren kwam mede voort uit het feit dat de vorige opdracht niet was verlengd.
- Daarnaast is er tijd verloren gegaan met discussies over het nut en noodzaak van aanbesteden c.q. de keuze van andere financieringsvormen waardoor er weinig tijd voor daadwerkelijke aanbesteding over bleef. Doordat pas laat in het proces artikel 2.82 als optie geïdentificeerd werd konden de lokale initiatieven zich minder lang voorsorteren.
- Hoewel de inschrijftermijn door het aanbestedingsteam is verlengd, betrof dit wel een relatief korte voorbereiding en procedure. De tijd was krap voor de inschrijvers, alhoewel voorbereiding ook tijdens de marktconsultatie plaats kon vinden. Gezien de onvolwassenheid van de inschrijvende partijen zou dit kunnen zorgen minder goede inschrijvingen en minder goede communicatie.
- Voorts geldt dat voorafgaand geen indicaties waren verstrekt aan de markt over deze voorgenomen aanbesteding teneinde hen hierop te doen voorbereiden.

Inkoopstrategie

- Ondanks het feit dat veel ´ingrediënten´ binnen de inkoopstrategie aanwezig zijn, biedt het format weinig expliciete ruimte voor het ‘dwingend’ benoemen van beheersmaatregelen.
- Het format Inkoopstrategie gaat uit van de klassieke Kraljic portfolio en biedt daarmee beperkt ruimte voor innovatievere, ook in deze casus, meer passende samenwerkingsvormen. Op basis van een te opteren samenwerkingsmodel kunnen keuzes gemaakt worden rondom onder meer de gewenste uitkomsten (sturen op resultaat), de scope of work, de besturing van de relatie, het prestatiemanagement en het prijsmodel. Voor verdere uitleg hieromtrent zie bijlage 1.
- De gekozen aanbestedingsprocedure en methodiek is redelijk klassiek. Opvallend is dat enerzijds in het document ‘Opdrachtomschrijving’ wordt voorgesteld de leveranciers te vragen welke risico's er zijn en de beheersmaatregelen bij deze risico’s aan te geven, en anderzijds niet gekozen wordt voor de aanbestedingsmethode Best Value Procurement of een Concurrentiegerichte dialoog waarbij ook een dialoog tussen opdrachtgever en inschrijver plaatsvindt.
- De gekozen contractvorm is een dienstverleningsovereenkomst. In de aanbestedingsstrategie is niet gemotiveerd waarom hiervoor is gekozen (en bijvoorbeeld niet voor een raamovereenkomst).
- De gekozen contracttermijn is twee plus 2 maal 1 jaar. duur. Dit is een beperkte duur om tot de gewenste inleereffecten te komen en om de wijkkennis te kapitaliseren.
- Het principe van matchmaking, het stimuleren van samenwerking tussen lokale sociale initiatieven (combinatievorming) anders dan een concurrentiefocus heeft weinig aandacht gekregen in de strategie en uitvoering van de aanbesteding. Juist ook deze tactiek kan het gegadigden makkelijker om in te schrijven en heeft een positief effect op de contractuitvoering.
- Voorts blijkt dat de inkoopstrategie niet is goedgekeurd door opdrachtgever. Dit zou zeker bij een politiek gevoelige aanbesteding of een aanbesteding die kwetsbare doelgroepen betreft verplicht moeten zijn, opdat het College (en Raad) weten welke keuzen gemaakt gaan worden.
- Tenslotte; de vermelding van FIXbrigade in het coalitieakkoord wordt in het geheel niet vermeld in de inkoopstrategie als primair aandachtspunt c.q. risico.



Specificeren

- Er is veel focus op technische specificaties in combinatie met veel kwalitatieve gunningscriteria, Dit omdat het in de voorgaande contractperiode niet goed ging (voorbeeld uit interview: afgeven van 6 lampjes en niet helpen met het plaatsen). Doel van de contractpartij was veeleer gericht op snelheid en niet zozeer op kwaliteit en bewoners helpen. De doelen van partijen bleken in deze context onvoldoende congruent te zijn waarbij klaarblijkelijk perverse prikkels een rol speelden. Mede om deze reden wilde de projectleider alles in detail opschrijven (dichttimmeren). De Tenderboard had hier overigens opmerkingen over.
- Tijdens de aanbesteding zijn de gunningscriteria aangepast, waarbij het leerstuk van wezenlijke wijziging niet volledig in acht is genomen.
- In deze context is het opvallend dat er vijf outputgerichte prestatie-indicatoren zijn gedefinieerd in de inkoopstrategie terwijl de specificaties in de leidraad detailgericht en technisch geformuleerd zijn anders dan meer functioneel. Dit lijkt onderling tegenstrijdig. Sturen wij op uitkomsten of juist op het uitvoeren van gedetailleerde activiteitbeschrijvingen?
- Er wordt 10% op prijs gegund en 90% op kwaliteit, hierdoor ontstaat de indruk dat partijen zich volledig op kwaliteit kunnen onderscheiden en dat eisen functioneel zijn gespecificeerd (anders wordt het onderscheidend vermogen beperkt).
- In het beoordelingskader is bij een matig, voldoende en goed weinig verschil. Bij alle 3 staat ‘geen onderscheidend vermogen en geen meerwaarde’. Alleen bij een uitstekend (score 10) staat dat inschrijver onderscheidend vermogen heeft. De vraag is of dit beoordelingskader passend en duidelijk voor beoordelaars en inschrijvers is. Een score goed (score 8) zou immers ook onderscheidend vermogen en meerwaarde moeten hebben. Wellicht heeft dit effect gehad op perceptie zoals wij die lezen dat een aantal beoordelaars moeite hadden met het beoordelen van de inschrijvingen.
- Het prijzenblad is niet passend gemaakt naar de praktijk: de gemeente heeft de aantallen, producten en diensten bepaald, maar in de praktijk blijkt bijvoorbeeld een douchekop te zijn gevraagd die in appartementencomplexen niet op een hoge verdieping werkt. Zo is ook gevraagd om een prijs op te geven voor een tochtstrip, waarbij niet is gespecificeerd wat voor soort tochtstrip. Zulke expertise ontbreekt bij de gemeente. Het invullen van het prijzenblad werd als verwarrend en moeilijk ervaren door marktpartijen.
- In de aanbestedingsstukken is geëist dat een percentage van de opdrachtwaarde als social return ingevuld dient te worden. Marktpartijen geven aan dat de kaders hieromtrent beperkt zijn. Er was te weinig ruimte voor sociale activiteiten en buurtprojecten die specifiek voor deze opdracht en marktpartijen toegepast konden worden, Ook hebben lokale initiatieven niet het geld en de middelen om social return als extra werkzaamheden toe te passen.
- Opvallend is dat enkele teamleden graag betrokken zouden zijn geweest bij de NvI waarbij er eisen geschrapt zijn op verzoek van de gegadigden. Omdat zij hiervan niet op de hoogte waren, hadden zij een ander idee van wat ze zouden gaan beoordelen. Dit schijnt tijdens consensus beoordeling te zijn rechtgetrokken.
- Een Plan van Aanpak wordt pas na gunning overlegd; dit zou mogelijkerwijs ook onderdeel van de gunning kunnen zijn inclusief een dialoog hieromtrent. Wederom om elkaar beter te leren kennen.

- Onvoldoende inzicht vanuit de Gemeente in de werkwijze, bedrijfsvoering, visie, expertise en aanpak van de sociale initiatieven naast de kennis van de stadsdelen/wijken. Opvallend is dat tijdens de marktconsultatie geen vragen aan marktpartijen hieromtrent zijn gesteld. Anderzijds lijkt er een onvoldoende kennisniveau in de markt te zijn rondom Europees aanbesteden in het algemeen en inschrijven hierop in het bijzonder. Uit de interviews met marktpartijen volgt dat de marktconsultatie vrij hoog over was en dat partijen te weinig informatie en ervaring hadden om hier goed op in te spelen. Indien de aanbestedingsstukken met de marktconsultatie waren mee gepubliceerd, hadden partijen meer kunnen inbrengen.
- Daarnaast lezen wij in de Tenderboard verslaglegging dat er in de initiële leidraad meer dan 5 gunningscriteria per perceel waren voorgesteld waaronder een implementatieplan. De Tenderboard moest de projectgroep vertellen dat dit te veel gevraagd was van zo'n onervaren en lokale markt. Dit is op verzoek van tenderboard aangepast in de leidraad, maar zegt wel iets over de marktkennis van het aanbestedingsteam waarbij de capabilities van de markt worden onderschat.
- Het projectteam lijkt onvoldoende besef gehad te hebben van de onervarenheid en onvolwassenheid van de lokale sociale initiatieven.
- Er lijkt onvoldoende rekening gehouden te zijn met de capabilities vanuit de markt; zowel ten aanzien van de vaardigheden tot het doen van een effectieve inschrijving alsook ten aanzien van de bedrijfsvoering nu blijkt dat tijdens de contractexecutie veel bijgestuurd moet worden. Er is in onvoldoende mate rekening gehouden met de vaak lage organisatievolwassenheid van organisaties binnen dit specifieke werkveld hetgeen mede om deze reden nu veel contractmanagementcapaciteit vergt vanuit de gemeente. Ook nu wordt bijvoorbeeld 'soepel' omgegaan met de eisen t.a.v. certificaten. Dit, terwijl Tenderboard Bedrijfsvoering expliciet in het advies heeft benoemd dat contractmanagement zeer belangrijk is aangezien voor de aanbesteding 1 contractpartij afspraken niet nakwam.
- De indruk bestaat dat de gemeente voldoende informatie heeft voor de taakuitvoering gegeven de technische wijze van specificeren. De inspanningsgerichte bekostiging (eenheidsprijzen) past hierbij. Gevaar is evenwel dat er hierdoor perverse prikkels ontstaan bij de aanbieder (meer producten/werkzaamheden in rekening brengen dan strikt noodzakelijk) terwijl ook geen incentives zijn benoemd voor het realiseren van de KPI's die overigens niet direct in lijn zijn met de inkoopdoelstellingen ('lage doelconsensus*'). Voorgaande blijkt ook uit de interviews met marktpartijen. De vraag is of de gemeente de expertise heeft om technisch te specificeren. Functioneel specificeren, en de expertise en onderscheidend vermogen bij de markt te laten, heeft de voorkeur voor marktpartijen.
- Door de projectgroep en TB is goed gekeken naar criteria voor kleinere partijen: proportionele normen en certificaten, Ook is rekening gehouden met proportionaliteit en lage administratieve lasten wat betreft het aanleveren van bewijsmiddelen.



Selecteren & contracteren

- Uit de ambtelijke informatie komt naar voren dat FIX met tegenzin heeft meegedaan aan de aanbesteding en voorafgaand ook een publiekscampagne gevoerd gericht aan beide wethouders. De informatie omtrent de response vanuit de gemeente hierop is tegenstrijdig . Enerzijds vernemen wij dat er weinig tot geen response vanuit het College en weinig voorlichting vanuit Juridische zaken plaats heeft gevonden. Anderzijds lezen wij dat doordat de gemeente in gesprek ging de grootste bezwaren beslecht werden waardoor alsnog drie van de ondertekenaars van het

manifest zich hebben ingeschreven waardoor een deel van de onrust weggehaald kon worden bij de ondertekenaars. Het effect was wel dat het aanbestedingsteam tot twee keer toe naar de wethouder terug moest om te corrigeren wat eerder gecommuniceerd was hetgeen ook veel extra tijd en capaciteit vergde.

- Er lijkt een perceptie ontstaan te zijn bij FIXbrigade deze aanbesteding toch wel te gaan winnen. Anders dan in geval van subsidieverlening als instrument is de uitkomst van een aanbesteding immers nooit zeker. Volgens FIXbrigade is meermaals mondeling vanuit de gemeente de opdracht op voorhand al toegezegd aan FIXbrigade.
- Nadat de gunningsbeslissing is verstuurd heeft de wethouder destijds FIXbrigade Nederland gebeld (in plaats van FIXbrigade Amsterdam). Opvallend is dat niet de inkoper contact opnam, maar de wethouder en dan ook niet met de juiste organisatie. Dit gesprek werd door de FIXbrigade niet als empathisch ervaren. Daarnaast was een toelichtend gesprek toegezegd, wat niet heeft plaatsgevonden. Hiermee heeft de FIXbrigade het gevoel gekregen 'aan de kant te zijn geschoven'.
- De termen 2:82 sociale onderneming en het gemeentelijke begrip sociale firma ('Amsterdams begrip´) zijn aanvankelijk ongelukkig gebruikt. Uiteindelijk is dit goed gekomen tijdens de beoordelingsfase, maar onduidelijk hoe dit is gedaan. Dit artikel 2.82 is als optie laat geïdentificeerd hetgeen zoals eerder gesteld veel kostbare tijd verloren heeft doen gaan.
- Zo heeft FIXbrigade heeft 3 inschrijvingen gedaan, 2 onder FIXbrigade 1 onder Jungle en daarbij telkens hetzelfde plan ingediend. Hier lijkt een zekere mate van gemak/luiheid aanwezig zijn c.q. de veronderstelling de opdracht toch wel gegund te krijgen.
- Tijdens de marktconsultatiegesprekken bleek dat FIXbrigade de scope als te smal beschouwde en vervolgens in de aanbesteding een grotere scope aanbood dan gevraagd met mede een hogere prijsstelling als resultante. FIXbrigade geeft overigens aan dat de gemeente onduidelijk is geweest op dit punt en dat zij heeft toegezegd dat het niet uitmaakt als zij meer in hun inschrijving opnemen dan gevraagd,
- Degenen die hebben gewonnen hadden volgens het projectteam een betere inschrijving op kwaliteit en prijs ingediend, wezenlijk anders dan FIX die onvoldoende gebruik gemaakt heeft van de SG lokale verankering. Wel dient vanuit onze analyse opgemerkt te worden dat FIXbrigade geen slechte inschrijving heeft ingediend (geen onvoldoendes gescoord), behoudens de prijsstelling.
- Opvallend is dat in de gunningsbeslissing de rangorde, totaalscore en prijs van alle inschrijvers worden gedeeld, terwijl alleen die van de winnaar en afgewezen partij aan wie de brief is gericht dient te worden gedeeld.
- In de gunningsbrieven is onvoldoende motivatie opgenomen voor de gegeven scores. Ook winnende inschrijvers willen een gedegen motivatie lezen waarom ze bijvoorbeeld een 'voldoende' hebben gescoord in plaats van een 'goed'.
- Strikt genomen moest FIXbrigade worden uitgesloten o.b.v. het begrip sociale onderneming. Dit is tijdens de beoordelingsfase rechtgetrokken.
- Opmerkelijk was dat direct na het voorlopige gunningsbesluit de wethouder Zita Pels alleen naar FIXbrigade belde om hen te vertellen dat zij hadden verloren. Daarna heeft ook de Lead Buyer bedrijfsvoering gebeld met FIXbrigade en een toelichting gegeven.
- De media waaronder Het Parool en EenVandaag (maart 2024) werpen licht op de ´pijnpunten´ vanuit de maatschappij. Zo wordt gememoreerd dat:
  - *Het voor FIXbrigade een verrassing was dat ze niet gegund kregen omdat in het coalitieakkoord namelijk juist uitbreiding van het initiatief was beloofd*

- *Een gemeente ook de aanbesteding kan opknippen in aparte opdrachten zodat ze niet groot genoeg zijn om onder de aanbestedingswet te vallen. Hieruit blijkt de gebrekkige kennis omtrent Europees aanbesteden.*
- *Het een probleem is dat bij elke aanbesteding gekeken wordt naar wie het goedkoopst kan leveren in plaats van naar kwaliteit. Dit is evident onjuist daar in geval van de aanbesteding EBS een prijs/kwaliteitsverhouding van 10-90 is gehanteerd.*
- *Nieuwe niet-commerciële partijen nooit een eerlijke kans krijgen; het is een wedstrijd in wie het beste weet hoe je zo'n aanbesteding schrijft.*

- Daarnaast is ook binnen het politieke speelveld sprake van beeldvorming getuige deze quote (SP Amsterdam 28 november 2024); "Dankzij het idiote aanbestedingscircus leek het erop dat de FIXbrigade zijn geweldige werk moest stopzetten".

Enkele algemene bevindingen;

- Er bleek een grote mate van onbekendheid en onervarenheid van de inschrijvers met het 'fenomeen' Europees aanbesteden. Met name de lokale coöperaties zijn (nog) erg onervaren ten aanzien van Europese aanbestedingen zeker in relatie tot de grotere landelijk opererende commerciële partijen. Hier dient meer rekening mee gehouden te worden.
- Een informatiebijeenkomst om het aanbestedings-/inschrijfproces uit te leggen uit te leggen blijkt onvoldoende.
- Er is gebruik gemaakt van de tool Mercell. Ondanks dat de projectgroep veel moeite heeft gestopt in het overzichtelijk houden van Mercell, is de inrichting niet geheel marktvriendelijk. Een algehele leidraad waar alle informatie staat voor inschrijvers ontbreekt, de informatie is versnipperd waardoor het voor een onervaren markt moeilijker wordt om een gedegen inschrijving te doen.
- In zekere mate lijkt de organisatie vrij star te zijn en is een zekere angst waarneembaar om bij dergelijke politiek gevoelige aanbestedingen vanuit meerdere perspectieven (fouten maken maar ook activiteiten (moeten) ondernemen die niet aansluiten bij politieke wensen) de zogenaamde 'kop van jut' te worden.
- Eén van de geïnterviewden stelt treffend het volgende: `*De gemeente Amsterdam verwacht en vraagt in haar procedures veel (organisatorische) professionaliteit (ook in de implementatie) van partijen die willen intekenen. Dat lijkt niet altijd overeen te komen met wat je van kleine en/of lokale partijen kunt verwachten'.* Dit is de kern van de problematiek zoals deze in de voorgaande slides tot uiting komt`.

Spoor 1 op hoofdlijnen uitgelicht: *Maatschappelijke waarden in relatie tot de aanbesteding.*
Positief:

+ Gesteld kan worden dat de maatschappelijke waarden als resultante van de aanbesteding zijn behaald ten aanzien van social return (minimaal 7%), duurzaamheid en milieu (uitstootvrije vervoerbewegingen) MKB participatie, gezondheid (binnenmilieu) en inclusie/diversiteit alsook de toepassing van de Beleidsregel Integriteit en Overeenkomsten contractueel bezien gerealiseerd zijn
+ De wens van de wethouder om zoveel mogelijk lokale sociale ondernemingen deel te laten nemen aan de opdracht is gehonoreerd.
+ Om deze reden is het sub-gunningscriterium Lokale verankering opgenomen om juist lokale partijen/coöperaties de kans te geven zich te onderscheiden.
+ Er hebben vervolgens meerdere sociale lokale ondernemingen ingeschreven op alle percelen (behalve Geel, Weesp) zonder concessies te doen aan de (papieren) kwaliteit

+ Gegeven het gunningsresultaat is de wens van ‘lokale binding’ van een onderneming om lokale circulatie van geld te stimuleren gerealiseerd.

Negatief:

– Beperkte focus op maatschappelijke resultaten (outcome) in plaats van uitsluitend op te leveren producten (output). Dit betreft de meetbare relatie tussen aanbestedingsdoelen enerzijds en KPI’s anderzijds. M.a.w. de effectketen (van input, die via throughput leidt tot output en waarbij die output leidt tot outcome en deze outcome leidt tot impact) zou nog meer aandacht kunnen krijgen.
– Deze wens zou ook gekwantificeerd kunnen worden.

Diverse verbetermaatregelen zijn binnen dit spoor relevant; zie hiertoe het hoofdstuk Aanbevelingen

Spoor 2 op hoofdlijnen uitgelicht: Van initiatief tot onderneming

Positief:

+ De TBB heeft de initiële inkoopstrategie en de aanbestedingstukken aangepast om met name de complexiteit en proportionaliteit van de aanbesteding in lijn te brengen met de ‘capabilities’ van de beoogd inschrijvende partijen waardoor diverse geschiktheidseisen opzettelijk niet gehanteerd werden.
+ Gegeven de beperkte volwassenheid heeft de gemeente verschillende acties ondernomen om hier op in te spelen middels een marktverkenning, een schriftelijke consulatie, veel percelen te hanteren etc. Om deze reden is het sub-gunningscriterium Lokale verankering opgenomen om juist lokale partijen/coöperaties de kans te geven zich te onderscheiden.
+ De TBB heeft expliciet aangegeven, de problematiek kennend omtrent de tekst in het coalitieakkoord, dat er geen schijn mag zijn van toeschrijven naar bepaalde aanbieders (gelijkheidsbeginsel).

Negatief:

– In algemene zin geldt dat de lokale initiatieven beperkt volwassen zijn. Zij hebben (deels) een onjuist beeld van Europees aanbesteden en onderschatten de complexiteit.
– De gemeente Amsterdam verwacht en vraagt in haar procedures veel (organisatorische) professionaliteit van partijen die willen inschrijven. Dat staat in vele gevallen haaks op hetgeen je van kleine en/of lokale partijen kunt verwachten.
– Het vermelden van FIXbrigade in het coalitieakkoord had op deze wijze nimmer plaats mogen vinden. De verwachting die hiermee werd gewekt in de maatschappij in het algemeen en FIXbrigade in het bijzonder vormde de primaire aanleiding tot alle commotie die na publicatie en vooral na de voorlopige gunning ontstond.
– Het lijkt zo te zijn dat als gevolg van voornoemd punt er bij FIXbrigade de perceptie ontstond de aanbesteding ´toch wel even te winnen´ hetgeen leidde tot een grotere dan bedoelde scope en een te hoog prijsniveau.

Diverse verbetermaatregelen zijn binnen dit spoor relevant; zie hiertoe het hoofdstuk Aanbevelingen

Spoor 3 op hoofdlijnen uitgelicht: Aanbestedingswet en regelgeving

Positief:

+ Projectgroep en JZ hebben diverse vormen en mogelijkheden in kaart gebracht. Dit is uitgebreid en gedegen aangepakt
+ Subsidie, Inbesteden, open house, zie ook bijlage 2
+ JZ en TB hebben binnen de aanbestedingswet goed meegedacht om de aanbesteding zo passend en laagdrempelig mogelijk te maken.

Negatief:

- Gekozen is voor een klassieke aanbesteding. Het toepassen van een niet-klassieke aanbesteding (samenwerkingsvorm en dialoog) is niet voldoende in kaart gebracht.
- De keuze was beperkt vanwege tijdsdruk.
- Er is weliswaar een marktconsultatie aan het begin van het traject gehouden, maar de aanbestedingsstukken zijn niet getoetst aan de markt voor publicatie.

Diverse verbetermaatregelen zijn binnen dit spoor relevant; zie hiertoe het hoofdstuk Aanbevelingen

5 Bevindingen Dagbesteding

5.1 Achtergrond

- De Gemeente heeft op 1 juni 2017 contracten gesloten met aanbieders voor de levering van de stedelijke maatwerkvoorzieningen Wmo: Ambulante ondersteuning, Dagbesteding, Hulp bij het huishouden en Logeeropvang. De contractperiode voor deze contracten liep af op 31 december 2020. Begin 2020 is een start gemaakt met de nieuwe aanbesteding en medio juli 2020 is de aanbesteding voor aanvullende ondersteuning Wmo gepubliceerd op TenderNed en Negometrix. Deze aanbesteding is ingetrokken. Medio mei 2021 is het besluit genomen Dagbesteding in 2022 opnieuw en enigszins gewijzigd (met name de verdelingssystematiek en de gunningscriteria) aan te besteden.
- Dagbesteding biedt Amsterdammers die niet zelfstandig kunnen deelnemen aan de maatschappij, ondersteuning op het vlak van een zinvolle dag invulling, maatschappelijke participatie en het hebben van sociale contacten. Dagbesteding is aanvullende, specialistische groepsondersteuning die leidt tot het behalen van individuele doelen. Die doelen kunnen gerelateerd zijn aan ontmoeten, sociale contacten, maatschappelijk verkeer, zingevende activiteiten, toeleiding naar een vorm van betaald werk en het ondersteunen van mantelzorg. Dagbesteding bestaat dan ook uit veelheid van activiteiten, zoals sociale activiteiten, creatieve activiteiten, sportieve activiteiten en werk gerelateerde activiteiten. De activiteiten en de begeleiding zorgen ervoor dat het sociale en maatschappelijke functioneren van deelnemers wordt bevorderd, gestabiliseerd of -bij achteruitgang- wordt ondersteund. De begeleiding is deskundig in het bieden van passende activiteiten, structuur, toezicht en/of zorg en richt zich tevens op een afgewogen samenstelling van de groep en de omgeving waarin de dagbesteding plaatsvindt.

5.2 Doelen van dagbesteding

De belangrijkste beleidsinhoudelijke doelen voor Dagbesteding zijn:

A. Bijdragen aan sociale contacten en maatschappelijke participatie
B. Ondersteuning op het vlak van een zinvolle invulling van de dag, maatschappelijke participatie en het hebben van sociale contacten.
C. De keuze uit verschillende typen dagbesteding passend bij de behoefte. Inloopdagbesteding: voor Amsterdammers (die niet zelfstandig kunnen deelnemen aan de maatschappij) die behoefte hebben aan een veilige plek om andere mensen te ontmoeten zonder dat sprake is van een verplichting (ondersteuningsplan) of hulpverlening.
    A. Meedoen: voor Amsterdammers (die niet zelfstandig kunnen deelnemen aan de maatschappij) en die behoefte hebben aan sociaal contact en/of vaardigheden en talenten willen ontwikkelen en graag met enige regelmaat naar een ontmoetingsplek gaan of in groepsverband deelnemen aan bijvoorbeeld sport- en creatieve activiteiten.
    B. Meewerken: Voor Amsterdammers (die niet zelfstandig kunnen deelnemen aan de maatschappij) en die behoefte hebben aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij door te werken in een veilige omgeving zonder dat sprake is van loonvormende arbeid.

Commotie na gunning

- AT5 bracht het nieuws naar buiten dat de dagbesteding van zorginstelling Landzijde bij kwekerij Osdorp mogelijk verdwijnt. Naar verluidt is bij de nieuwe aanbestedingsronde besloten dat de

dagbesteding die Landzijde verzorgt met meer dan de helft zou moeten inkrimpen. Wanneer de dagbesteding bij kwekerij Osdorp verdwijnt, moeten zo'n zeventig tot negentig mensen een nieuwe dagbesteding zoeken. De SP begrijpt niet waarom een dagbesteding die naar tevredenheid van medewerkers functioneert nu dreigt te verdwijnen en wil hierover in gesprek met de wethouder.

- De uitkomst van de aanbesteding is over het algemeen positief; het aanbod is divers van kwalitatief goede aanbieders en verspreid over de stadsdelen. Aan de uitkomst zit ook een kant die niet voor iedereen positief is. Sommige Amsterdammers moeten veranderen van dagbestedingsplek en sommige aanbieders moeten cliënten overdragen. Dit kan een emotioneel proces zijn.

5.3. Bevindingen per processtap



Inkoopstrategie

- In de aanbesteding is de reflex zichtbaar tot technisch specificeren, getuige de opmerking van de TB een richting aan te geven en niet alles dicht te timmeren maar ruimte bieden voor creativiteit.
- Diezelfde TB geeft ook aan de leidraad minder complex te maken; en het eenvoudiger te maken voor de (kleine) inschrijvers door een heldere selectieleidraad op te stellen, niet elke inschrijver is immers specialist in aanbesteden. Ook hieruit blijkt een overschatting van de professionaliteit van de gegadigden daar waar het inschrijven op Europese aanbestedingen betreft.
- Er is vanuit VU onderzoek gedaan of aanbesteden het meest passende instrument is voor opdrachten binnen sociaal domein.
- Uit onderzoek zijn diverse resultaten gekomen, van belang is dat de gemeente dient te investeren in eigen informatievoorziening en formuleren van passende en duidelijke doelstellingen (kennis en expertise - de gemeente moet een eigen beeld hebben van welke zorg nodig is bij een zorgbehoefte, kennis van de bestaande zorgbehoefte en hoe de behoefte kan worden beantwoord door aanbieders).
- Dialoog met de markt leidt tot versterking informatiesymmetrie en doelconsensus en is cruciaal.
- Subsidie is niet passend omdat er weinig voorwaarden gesteld kunnen worden aan de voorwaarden.
- Uit interview (op papier): *Landzijde gaf aan dat de Kwekerij al een geruime tijd niet rendabel meer was als locatie en als firma. Er was veel achterstallig onderhoud bij de kassen. De cliënten waren tevreden, maar het onderhoud kostte te veel geld. Landzijde gaf zelf aan dat ze niet meer in de kwekerij wilden investeren.*
- *De sluiting van de kwekerij is een gevolg van de mindere gunning van Landzijde en tegelijkertijd was het een bedrijfseconomische afweging. Soms moeten locaties/sociale firma's sluiten omdat ze te duur zijn en moeten de cliënten worden overgedragen. Een aanbesteding versnelt die opschoonactie van minder lopende locaties.*
- In raadsbrief van 1 mei 2023 wordt de gevoeligheid van de uitkomst van aanbesteding Dagbesteding aangekaart: onduidelijk hoe rekening is gehouden in voorbereiding van de aanbesteding (andere aanbestedingsvorm, type overeenkomst, langere looptijd van overeenkomst etc.

- In de motie wordt het college gevraagd om voorafgaand aan een aanbestedingsprocedure voor de zorg, een impactanalyse te maken van de maatschappelijke en economische consequenties van de aanbesteding. Het is onduidelijk of dit is doorgepakt en hoe zo'n impactanalyse eruit ziet: is dit verwerkt in format strategie? In antwoord wordt aangegeven dat in de toekomst bij een dergelijke aanbesteding standaard een impactanalyse toegepast wordt. Hoe is dit vertaald in beleid en formats?
- In de raadsbrief staat dat implementatie van de VU aanbevelingen vanaf 1 januari 2024 start. Het is onduidelijk of deze implementatie is gestart.

6. Aanbevelingen

Een substantieel deel van de aanbevelingen EBS zijn ook van toepassing voor Dagbesteding. De aanbevelingen zijn gericht op zowel intern richting de eigen organisatie, alsook extern richting de inschrijvers en contractpartijen.

6.1. Aanbevelingen richting de eigen organisatie

1. Verwachtings-/stakeholdermanagement rondom doelen en uitkomsten van *'politiek gevoelige aanbestedingen'*

- Eén van de in deze casus cruciale *´lessons learned´* is het niet benoemen van noch committeren aan leveranciers en deze als zodanig te benoemen in een coalitieakkoord. Het verdient daarom aanbeveling een dergelijk akkoord ook aanbestedingstechnisch te valideren voordat finale publicatie plaatsvindt.
- De vermelding van FIXbrigade in het coalitieakkoord vormde de primaire aanleiding tot ongerechtvaardigde verwachtingen omtrent de uitkomst van dit verwervingstraject. De indruk ontstaat dat er hierdoor de perceptie bij FIXbrigade is ontstaan deze aanbesteding toch wel te winnen. Tegelijkertijd geldt dat het interne en tegelijkertijd externe verwachtingsmanagement hieromtrent te wensen overliet.
- Borg *´aanbestedingsawarenes´* bij de ambtelijke top en het bestuur. Er is veel mogelijk binnen de aanbestedingswetgeving, echter niet alles, zoals het gunnen aan een beoogd gewenste partner c.q. goed te kunnen sturen op een gewenste uitkomst. Voorkomen dient te worden dat een politieke speler contact opneemt met inschrijvers.
- Voer als onderdeel van de inkoopvoorbereiding simulaties ('what-if') uit ten aanzien van de scope in relatie tot de marktmogelijkheden maar ook de effecten van verschillende wegingsfactoren en gunningscriteria op de einduitslag. Maak daarbij inzichtelijk wat de mogelijke maatschappelijke consequenties kunnen zijn van aanbestedingsuitkomsten. Denk hierbij bij dagbesteding aan het niet gunnen van bestaande leveranciers alsook de overdracht van cliënten van bestaande niet/gegunde partijen naar nieuwe leveranciers.
- Manage doorlopend, zowel in de voorbereidingsfase als tijdens de aanbesteding, de verwachtingen van diverse interne maar om externe stakeholders over de doelen, wensen en mogelijkheden van het Europese aanbestedingsproces om ongerechtvaardigde verwachtingen en misverstanden te voorkomen.

2. Ontwikkel een beleidskader ('Energiearmoedebeleid') ondersteund door categoriemanagement

- Ontwikkel een beleidskader voor de verwerving van lokale sociale initiatieven, met name gericht op energie-armoede.
- Inclusief een afwegingskader rondom het financieringsinstrument (aanbesteden, subsidie, open house en (quasi) inbesteden) zodat geen kostbare tijd verloren gaat aan tijdrovende juridische overwegingen tijdens de aanbestedingsvoorbereiding.
- Een andere verbetermogelijkheid betreft de voorzichtige introductie van een categoriemanagement achtige aanpak waarbij voortdurend de markt(mogelijkheden) gemonitord worden alsook de interne Amsterdamse dynamiek. Onderdeel van een degelijk ´ongoing categorieplan´ betreft niet alleen de keuze van de passende financieringsvorm (zie bijlage 2 voor de voor-/nadelen van de diverse mogelijkheden) maar ook welk type partij bij voorkeur te contracteren, de best passende aanbestedingsmethodieken, de keuze van een meer intensievere en langdurige samenwerkingsvorm om de lokale ´worteling´ te borgen etc. Essentieel is dat er met een dergelijk categoriemanagement meer kennis van de markt wordt opgedaan. Immers; als

je binnen Amsterdam wil gunnen, dan moet je ook goed weten wat er gaande is in de Amsterdamse markt en daarbuiten.

3. Intensievere voorbereiding van politiek gevoelige aanbestedingen/aanbestedingen gericht op kwetsbare doelgroepen

- Heb meer aandacht voor risicomanagement; benoem niet alleen de risico's maar benoem tevens beheersmaatregelen. Zorg dat het format niet een afvink lijstje wordt, maar stuur in het format en TB op concrete invulling.
- Besteed meer aandacht aan de 'capabilities' van kleine lokale en onvolwassen onervaren partijen om correctiewerk, voortkomend uit onduidelijkheid of onwetendheid over de precieze contracteisen waar op is ingeschreven, in de contractimplementatie en contractuitvoeringsfase te voorkomen.
- Heb in de inkoopstrategie (meer) aandacht voor stakeholder management. Identificeer de verschillende belangen en speel daar op een effectieve wijze op in.
- Baseer de samenstelling van het multidisciplinaire aanbestedingsteam naar de onderhavige aanbestedingsopgave. Heb nog meer aandacht voor de teamsamenstelling; borg risicomanagementvaardigheden maar ook persoonlijke competenties in de vorm van assertiviteit om mogelijke politieke druk te mitigeren. Dit laatste was in positieve zin zichtbaar bij de leadbuyer aanbesteding EBS.

4. Ontwerp een passende Europese aanbesteding waarbij:

- de complexiteit en de gevraagde workload tot een minimum zijn beperkt (naar rato volwassenheid inkoopmarkt).
- de toegankelijkheid optimaal is (voorbeeld: kooplokaalplatform)
- indien social return als eis wordt gehanteerd, dienen de kaders toegankelijk gemaakt te worden voor lokale ondernemingen en indien mogelijk dient de eis in relatie te staan tot de uitvoering van de opdracht.
- het beoordelingskader is getoetst (simulatie beoordeling vooraf) waarbij duidelijk blijkt hoe inschrijvers scoren en wat het verschil tussen de scores is.
- meer in functionele termen wordt gespecificeerd en de beloning minder gericht wordt op activiteiten/eenheden maar vooral ook op de te realiseren maatschappelijke uitkomsten; meer focus op maatschappelijke resultaten (outcome) in plaats van uitsluitend op te leveren producten (input). Immers, de marktpartijen dienen als expert te worden gezien.
- Het prijzenblad concreet en ondubbelzinnig maken, zodat inschrijvers precies weten waarvoor zij een prijs moeten indienen en de kans op manipulatief inschrijven wordt beperkt. Ook kan het prijzenblad middels een marktconsultatie worden getoetst indien de gemeente hiervoor te weinig expertise heeft.
- Voornoemde aanbeveling impliceert een nu nog ontbrekende directe relatie tussen inkoopdoelen en smart KPI's waarbij naast inspanningsgerichte bekostiging (input) ook maatschappelijke resultaten (uitkomsten) middels incentives vergoed worden.
- fysieke anders dan schriftelijke marktconsultaties uitgevoerd worden om direct contact en meer 'vertrouwen' te realiseren.
- een marktconsultatie wordt uitgevoerd waarin in ieder geval de belangrijkste aanbestedingsstukken zoals een Programma van Eisen alvast worden gedeeld ter beoordeling aan de markt.
- de inzet van andersoortige aanbestedingsmethoden dan openbaar overwogen wordt. Juist bij prestatiegerichte samenwerking is bijvoorbeeld Best Value Procurement of concurrentiegerichte dialoog een passende methodiek waarbij rekening gehouden wordt met de inzet van risico- en

kansendossiers, er een dialoog plaatsvindt tussen partijen en er een passende aanpak voorgesteld kan worden gebaseerd op lokale en buurtkennis als onderdeel van de 'dominante criteria'.

- een Best Value of concurrentiegerichte dialoog maakt dat de zogenaamde informatiesymmetrie toeneemt (alhoewel hier sprake is van relatief eenvoudige taken*).* Bij informatiesymmetrie gaat het om de vraag of partijen hetzelfde weten. Een relatief simpele taak zoals de EBS is door partijen in essentie goed te overzien (hoge symmetrie). Immers, aanbieders maken hun visie zichtbaar waarbij een beter zicht ontstaat op de dienstverlening/activiteiten en de doelconsensus eveneens toe kan nemen. Deze inzet vereist evenwel een zekere mate van vertrouwen in de markt omdat juist veel meer op basis van functionele kaders en specificaties de markt betreden wordt. Door deze dialoog te hebben kan de opdracht en het contract in gezamenlijkheid vormgegeven worden en wordt de basis gelegd voor een(langduriger) relatie en onderling vertrouwen.
- de dialoog naast het bouwen van onderling vertrouwen ook zaken betreft transitie, doelrealisatie of de invulling van het partnerschap waarbij optimaal gebruik gemaakt wordt van elkaar kennis en waarbij informatie/kennishiaten gedicht worden.
- Denk goed na over het gebruik en inrichten van publicatieplatform. Is het systeem en de inrichting ervan overzichtelijk en simpel in combinatie met een aanbestedingsleidraad die inschrijvers goed meeneemt in de scope, eisen, wensen en het proces?
- interviews en casuïstiek als gunningscriterium ingezet worden; weet met wie je zaken gaat doen en heb ook persoonlijk contact tijdens een aanbesteding mede om verwachtingen te managen en elkaar beter te leren kennen de gemeente op deze wijze hun werkelijke behoeften leren kennen om deze vervolgens te integreren de aanbesteding.
- het nadeel van aanbesteden in deze context gemitigeerd wordt. Immers aanbesteden verzwakt de doelconsensus tussen aanbieders onderling die immers elkaars concurrent worden. De gehoorde 'klacht' uit de maatschappij dat de 'beste offerteschrijver de aanbesteding wint' kan hierbij relevant worden. Om inderdaad de beste inschrijving te selecteren (en dat was in onderhavige aanbesteding ook moeilijk) is expertise vereist (begrijpen hoe de activiteit uitgevoerd moet worden) alsook een goed zicht op de behoeften van de burger, Het principe van matchmaking, het stimuleren van samenwerking tussen lokale sociale initiatieven (combinatievorming) kan hierbij een beheersmaatregel zijn waarbij deze tactiek het de gegadigden ook makkelijker maakt om in te schrijven.
- de contracttermijn langer is dan de huidige twee plus 2 maal 1 jaar inleereffecten te optimaliseren en de doelconsensus te optimaliseren en een vorm van partnerschap aangegaan kan worden zonder frequente aanbestedingen. De verlenging van de contractperiode, ook gemotiveerd mogelijk bij raamovereenkomsten, helpt de aanbieders immers om langduriger en intensiever (relatiespecifiek) te kunnen investeren in de lokale verankering en de uitvoering van het contract. Daarnaast kan de gemeente investeren in contract en relatiemanagement. Dit zal in algemeen zin leiden tot een grotere informatiesymmetrie en doelconsensus. Een te mitigeren risico hierbij is de mogelijke afhankelijkheid ten opzichte van de leveranciers. Aanvullend voordeel is dat de frequentie van het aantal aanbestedingen hetgeen ook de transactiekosten bij partijen reduceert.
- gebruik gemaakt wordt van prijsmodellen met een duidelijke incentive waarbij niet perverse prikkels gestimuleerd worden maar de leverancier wordt beloond naar rato van het realiseren van maatschappelijke prestaties, vertaald in KPI's.
- de KPI's en de prestaties met passend contract- en relatiemanagement gemonitord worden hetgeen de informatiesymetrie vergroot en in geval van monitoring van output/uitkomstgerelateerde KPI's ook de doelconsensus.

6.2. Aanbevelingen richting de inschrijvende partijen – lokale initiatieven

5. Intensievere ondersteuning van onvolwassen lokale inschrijvers bij inschrijvingen

- Ondersteun de 'onvolwassen inschrijvende lokale initiatieven' bij het inschrijven op (Europese) aanbestedingen en borg een correcte beeldvorming omtrent de noodzaak tot Europees aanbesteden door bijvoorbeeld :
    - regelmatig trainingen te organiseren voor (potentiële) inschrijvers met focus op kleine, lokale partijen.
    - een e-learning te ontwikkelen over het inschrijvingsproces.
    - dergelijke partijen te informeren over het bestaan van partijen die kunnen helpen bij het inschrijven.
    - inschrijvers de mogelijkheid geven om vooraf een formele check te laten doen op vormvereisten en uitsluitingsgronden (proefbeoordeling).
    - een tenderkostenvergoeding toe te kennen.
- (sociale/lokale) partijen na marktconsultatie en informatiebijeenkomst wellicht additionele schriftelijke (hulp)vragen laten formuleren m.b.t. aanbesteden in het algemeen. Dit ook stimuleren tijdens de aanbesteding als onderdeel nota van inlichtingen.

6. Bereid de potentiële inschrijver voor op komende/geplande aanbestedingen

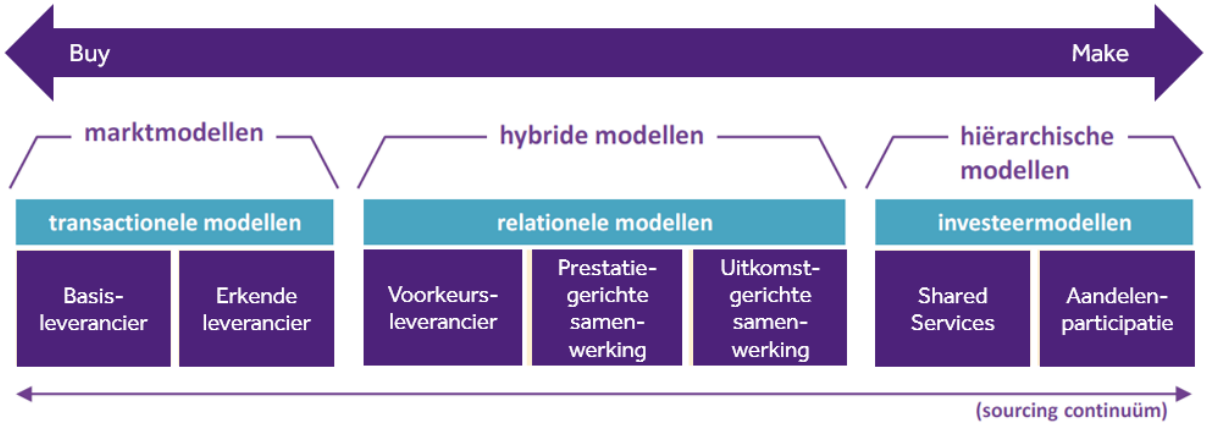
- Uitgaand van een intern tijdige signalering van beschikbare gelden, met behulp van een meerjaren inkoopkalender opdat partijen zich gedegen kunnen voorbereiden op een dergelijke aanbesteding en capaciteiten kunnen alloceren. Maak hen daarbij duidelijk dat het inschrijven op een aanbesteding een tijdrovende, arbeidsintensieve en vaak dure aangelegenheid is:
- Ontwikkel voor soortgelijke initiatieven, in navolging van stadsdeel Nieuw/West en in geest met het Community Wealth Building gedachtegoed, een 'kooplokaal platform' om lokaal inkopen te promoten. De vindbaarheid van aanbestedingsinitiatieven wordt hierdoor vergroot, alsook de lokale geldcirculatie.

Vertaal deze aanbevelingen in de vorm van keuzen in de inkoopstrategie die ook bestuurlijk geaccordeerd wordt.

Bijlagen

Bijlage 1. Verschillende samenwerkingsvormen

Sourcing Business Modellen (Vested)



Bron: Haslam College of Business

Enkele kenmerken van 'hybride' samenwerkingsvormen

Voorkeursleverancier

- Prille relatie waarin je kunt werken aan optimaliseren van de bedrijfsprocessen
- Toegang tot kennis en expertise van de leverancier
- Deels 'wat' & deels 'hoe'
- SLA's gericht op transacties
- Prijsmodel gebaseerd op vaste prijs per transactie; eventueel volumekortingen
- Enige aandacht voor relatiemanagement en continue verbeterprocessen

Prestatiegericht

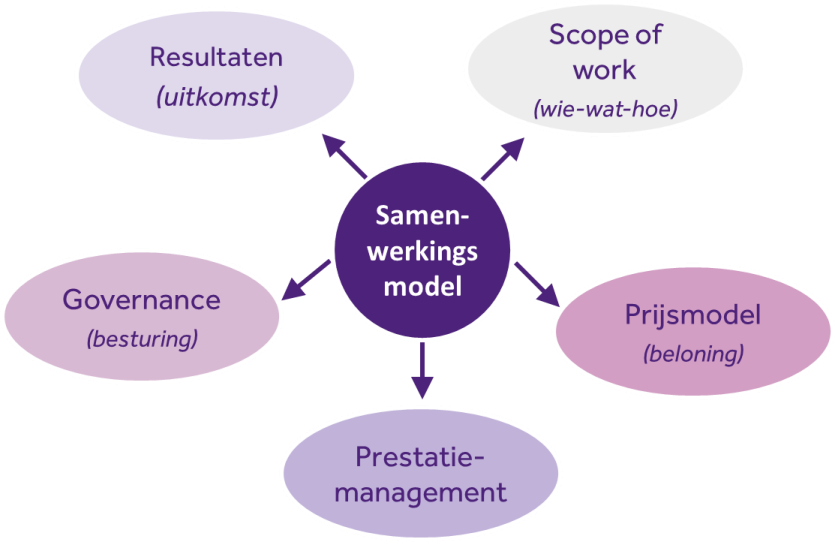
- Voor een faire prijs duidelijk gedefinieerde output krijgen
- Zoekend naar win-win voor beide partijen; goede samenwerking is de basis
- De afnemer bepaalt 'wat', niet 'hoe'
- De leverancier voert de opdracht naar eigen inzicht uit; de verantwoordelijkheid ligt bij hem; de opdracht moet dus binnen zijn scope en beïnvloedingssfeer liggen
- Outputgebaseerde SLA's én prestaties van beide partijen rondom de samenwerking zelf
- Prijsstelling met boetes of bonussen; prijsreducties ten gevolge van leereffect

Uitkomstgericht

- Zeer intensieve samenwerkingsrelatie ; 'virtuele joint venture'
- Gelijkgeschakelde belangen
- Waarde creëren voor beide partijen door het realiseren van een gedeelde visie
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid; 'je zit aan dezelfde kant van de tafel'
- Lange contractduur en meestal een integrale scope of work
- Delen risico's en opbrengsten

- Goede werkverdeling; partijen doen waar ze goed in zijn
- Organisatie-overstijgende doelen: de gewenste uitkomsten of desired outcomes
- Prijsmodel i.p.v. prijs

Deze vijf karakteristieken dienen in lijn gebracht te worden met het daadwerkelijk na te streven samenwerkingsmodel.



Bijlage 2. Voor- en nadelen van aanbestedings- en financieringsvormen

	Voordelen	Nadelen
Subsidie	+ Financieren zonder aanbesteden + Lokale initiatieven lokaal steunen	- Geen continuïteit - Geen zeggenschap uitvoering
Open house	+ Administratief licht + Door vaste voorwaarden en toetredingseisen veelheid aan aanbieders	- Weinig beheersing van de markt - Veelheid aan aanbieders, waardoor partnership met klein aantal aanbieders moeilijk is - Vraagt veel van contractmanagement
Inbesteden	+ Regie in eigen hand + Kennis opbouwen en behouden eigen organisatie	- Dure investering, als subsidie tijdelijk is - Intensieve betrokkenheid
Quasi-Inbesteden	+ Regie in eigen hand + Langdurige inzet mogelijk + Opdracht verlenen met toezicht zonder aanbesteding	- Een partij, geen benutting marktpotentieel - Alleen mogelijk wanneer partij al actief is

	Voordelen	Nadelen
Open House	+ Simpele manier om partijen uitsluitend op basis van selectie eisen in te schakelen + Lokale initiatieven krijgen betere kans vergeleken met aanbesteden + Als er meerdere initiatieven zijn kan je ze alleen een kans geven	- De bewoners moeten een keuze voor een partij maken - Nauwelijks sturing op het aantal partijen dat de energieklusdiensten gaat uitvoeren - Aanpak vergt veel coördinatie en is arbeidsintensief - Afhankelijk van partijen om bewoners te overtuigen - Geen garantie voor partijen dat zij de opdrachten krijgen. Ze mogen wel werven en maken daardoor kosten. Een bewoner mag zelf een (andere) partij kiezen die opdracht uitvoert, die vervolgens wel betaald krijgt.
Aanbesteden	+ Benutting volledige spectrum aan partijen dat mogelijk interesse heeft om energieklusdiensten te verzorgen + Benutting marktwerking; mogelijkheid om opdracht te gunnen aan partij(en) met beste aanbiedingen + Sturing op aantal in te schakelen partijen	- Relatief veel inspanning van aanbesteder en marktpartijen om tot selectie van partijen te komen - Kans dat lokale initiatieven afvallen vanwege gebrek aan aanbestedingservaring - Geen invloed op aantal partijen dat mee doet en uitkomst van aanbesteding

Bron: Conceptversioe Handreiking inschakelen Energieklusdiensten Handreiking Energieklusdiensten NPLW/RVO/PIANOo 21 juni 2024

Bijlage 3. Technieken vormgeven maatschappelijke aanbesteding

Een maatschappelijke aanbesteding kenmerkt zich doorgaans door het sociale karakter van de aanbieders, door intensieve samenwerking met doelgroepen vroeg in het traject en door een focus op maatschappelijke resultaten (outcome) in plaats van uitsluitend op de op te leveren producten (output).

Bij het specificeren van resultaten (outcome) is het belangrijk het gewenste resultaat voldoende specifiek te maken, zodat objectief gemeten kan worden.

Voorbereiding aanbesteding		**Toegepast**	**Toelichting**
1	Marktconsultatie	Ja	
2	Perceelsindeling	Ja	
3	Meerdere gegadigden de opdracht gunnen	Ja	
4	Dialoog	Nee	
5	Varianten toestaan	Nee	
6	Voorbehouden sociale werkplaatsen	Ja	Zijnde de sociaal ondernemingen

Voorbereiding aanbesteding		**Toegepast**	**Toelichting**
7	Functionele specificaties toepassen	Nee	
8	Eisen m.b.t. lokale context stellen	Ja	In de vorm van lokale verankering
9	Betrekken van gebruikers	Nee	
10	Maatschappelijke doelen vastleggen als bijzondere uitvoeringsvoorwaarden	Ja	
11	Uitsluitingsgronden sociale en milieueisen	Ja	
12	Opstellen van selectiecriteria	Ja	
13	Maatschappelijke prestaties belonen in de gunningscriteria	Ja, maar…	Zou doorvertaald moeten worden in contract KPI's incl. malussen en incentives

Bron: Juridisch leaflet Maatschappelijk Aanbesteden Juridische mogelijkheden om de kracht van de samenleving te benutten bij aanbestedingen