

De meerwaarde van het marktplaats- concept binnen de gemeentelijke overheid

Onderzoek naar de financiële en sociaal- maatschappelijke
meerwaarde van het marktplaats-concept binnen de
gemeentelijke overheid.

Naam: Arjan van de Werken

Studentnummer: 363205

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Sociale Wetenschappen

Avondprogramma Bestuurskunde

Scriptiebegeleider: dr. H.L. Klaassen

Tweede lezer: dr. A. van Sluis

Plaats en datum: Zaltbommel, 10 januari 2014

Voorwoord

Met deze scriptie komt er een einde aan mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik wil als eerste mijn begeleider dr. H.L. Klaassen bedanken voor zijn bijdrage aan deze scriptie. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de heer dr. A. van Sluis die mij als tweede lezer heeft voorzien van waardevolle opmerkingen. Verder wil ik de Goudappel Groep bedanken voor het feit dat zij mij de mogelijkheid hebben geboden om deze universitaire studie te volgen. Als laatste gaat mijn erkentelijkheid uit naar mijn familie en partner, zij hebben mij te allen tijde gesteund, ook in de periodes waarin ik meer tijd aan mijn studie besteedde dan aan hun.

Zaltbommel, 10 januari 2014

Inhoud

Samenvatting	6
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.1.1 Inhuren van flexibele arbeidskrachten binnen de overheid.....	8
1.1.2 Doelstellingen van het aanbesteden	8
1.1.3 De voor- en nadelen van ‘traditionele’ aanbestedingsvormen voor de inhuur van arbeidskrachten..	9
1.1.4 Nieuwe inkoopssystemen	10
1.1.5 Het marktplaats-concept	10
1.2 Probleemstelling.....	11
1.2.1 Doelstelling	11
1.2.2 Hoofdvraag en deelvragen	11
1.3 Toelichting vraagstelling.....	12
1.4 Globale onderzoeksopzet.....	12
1.5 Verantwoording onderzoeksopzet	12
1.6 Structuur van het onderzoek.....	14
2. Aanbesteden in het algemeen en het marktplaats-concept in het bijzonder	16
2.1 Inleiding	16
2.2 Het inkoopproces en de oorsprong van het aanbesteden in Nederland en Europa.....	16
2.2.1 Het inkoopproces	16
2.2.2 De oorsprong van het aanbesteden	16
2.3 De rationele ‘gedachte’ achter het aanbesteden.....	17
2.3.1 Rechtmatigheid.....	17
2.3.2 Financiën.....	18
2.3.3 Sociaal-maatschappelijk	19
2.4 Aanbestedingsvormen.....	19
2.5 E-procurement: aanbesteden/inkopen met behulp van internettechnologie.....	20
2.6 Het marktplaats-concept.....	22
2.6.1 Gunningscriteria in de tweede fase.....	22
2.6.2 Het proces van gunning in de tweede fase.....	23
2.7 Samenvatting.....	23
3. De financiële en sociaal-maatschappelijke aspecten in theoretisch perspectief	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Financiële aspecten bij aanbesteden	24
3.2.1 Institutionele economie.....	24
3.2.2 Het begrip transactiekosten	24
3.2.3 Theorieën van de institutionele economie.....	25
3.2.4 Principaal-agenttheorie als verklaring voor transactiekosten bij aanbesteden	25
3.2.5 De transactiekosten bij een principaal-agent relatie.....	25
3.2.5.1 Informatiekosten	26
3.2.5.2 Contractkosten	26
3.2.5.3 Systeemkosten.....	26
3.3 Sociaal-maatschappelijke aspecten bij aanbesteden	26
3.3.1 ‘Gelijk speelveld’	27
3.3.1.1 In termen van uitkomsten	27
3.3.1.2 In termen van regels	27
3.3.2 ‘Gelijk speelveld’ in termen van regels bij een aanbesteding	27
3.3.3 Transparantie.....	28
3.3.4 Transparantie bij aanbestedingen	28

3.3.4.1 Beschikbaarheid van informatie	28
3.3.4.2 Toegankelijkheid van informatie	29
3.3.5 Rechtvaardigheid	29
3.3.6 Rechtvaardigheid en aanbestedingen	30
3.3.6.1 Procedurele rechtvaardigheid	30
3.3.6.2 Interactionele rechtvaardigheid	31
3.4 Samenvatting.....	31
3.5 Werkhypothese en het conceptueel model.....	32
3.5.1 Werkhypothese	32
3.5.1.1 Financiële aspecten	32
3.5.1.2 Sociaal-maatschappelijke aspecten	34
3.5.2 Conceptueel model.....	36
4. Van variabelen naar meetbare items	37
4.1 Inleiding.....	37
4.2 Financiële aspecten	37
4.2.1 Transactiekosten	37
4.3 Sociaal-maatschappelijke aspecten.....	38
4.3.1 Transparantie.....	38
4.3.2 Rechtvaardigheid	39
5. Financiële meerwaarde van het marktplaats-concept	40
5.1 Inleiding.....	40
5.2 Uurtarieven	40
5.3 Informatiekosten	41
5.3.1 Resultaten en verklaringen.....	41
5.4 Contractkosten	43
5.4.1 Resultaten en verklaringen.....	43
5.5 Systeemkosten	45
5.5.1 Resultaten en verklaringen.....	45
5.6 Samenvatting en toetsing hypothesen.....	46
5.6.1 Samenvatting.....	46
5.6.2 Toetsing werkhypothese	47
6. Sociaal-maatschappelijke meerwaarde van het marktplaats-concept	49
6.1 Inleiding.....	49
6.2 Permutatiemethode en waardering sociaal-maatschappelijke aspecten	49
6.2.1 Permutatiemethode	49
6.2.1.1 Voorbeeldberekening	50
6.2.1.2 Informatieverlies door permutatiemethode	51
6.2.1.3 Kwantitatieve gewichten	51
6.2.2 Waardering sociaal-maatschappelijke aspecten	51
6.3 Transparantie	53
6.3.1 Beschikbaarheid van informatie	53
6.3.1.1 Resultaten en verklaringen	54
6.3.2 Toegankelijkheid van informatie	56
6.3.2.1 Resultaten en verklaringen	56
6.4 Rechtvaardigheid.....	59
6.4.1 Procedurele rechtvaardigheid	59
6.4.1.1 Resultaten en verklaringen	60
6.4.2 Interactionele rechtvaardigheid	62
6.4.2.1 Resultaten en verklaringen	62
6.5 Samenvatting en toetsing hypothesen.....	64
6.5.1 Samenvatting.....	64
6.5.2 Toetsing werkhypothese	66

6.6 Effect van financiële- op de sociaal-maatschappelijke aspecten	67
6.7 Resultaat van de financiële- en de sociaal-maatschappelijke aspecten als geheel.....	68
7. Optimalisatie van het marktplaats-concept.....	70
7.1 Inleiding	70
7.2 Focusgroep	70
7.2.1 Werkwijze	70
7.3 Maatregelen voor verbetering	70
7.3.1 Financiële aspecten	71
7.3.2 Sociaal-maatschappelijke aspecten.....	72
8. Conclusie, aanbevelingen en discussie	74
8.1 Conclusie	74
8.2 Aanbevelingen.....	76
8.3 Discussie	78
Literatuur.....	79
Bijlage 1: Casuselectie interviews	83
Bijlage 2: Aanbestedingsvormen boven de Europese aanbestedingsdrempel	84
Bijlage 3: Vragenlijsten interviews financiële aspecten	86
Bijlage 4: Vragenlijsten interviews sociaal-maatschappelijke aspecten	90
Bijlage 5: Berekening uurtarieven	95
Bijlage 6: Tijdsbesteding P&O adviseur en (cluster) manager	96
Bijlage 7: Focusgroep	97

Samenvatting

Het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten binnen de gemeentelijke overheid verloopt in veel gevallen door middel van een aanbesteding. Met een aanbesteding wil de overheid financiële (vermindering interne kosten, efficiënter inkopen enz.) en sociaal-maatschappelijke (op een eerlijke manier aanbesteden, iedere ondernemer heeft evenveel kansen enz.) doelen nastreven. De traditionele aanbestedingsvormen (meervoudig onderhands) leveren een positieve bijdrage aan deze doelstellingen. In sommige gevallen is het voor kleinere ondernemers (ZZp'ers en MKB'ers) echter niet mogelijk om op een inhuuropdracht van de gemeentelijke overheid in te schrijven omdat de opdrachten dermate groot van omvang zijn (meerdere personen vanuit meerdere disciplines die tegelijk ingehuurd moeten worden) dat ze nooit aan de vraag kunnen voldoen. Daar waar het voor de kleinere ondernemers wel mogelijk is om in te schrijven ontbreekt het in veel gevallen aan specifieke informatie over de opdracht. Daarnaast brengt een inschrijving via een traditionele aanbesteding veel administratieve rompslomp met zich mee wat zich voor zowel de overheid als de leverancier vertaalt in transactiekosten. Om bovenstaande redenen heeft het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) eind 2007 het marktplaats-concept ontwikkeld. Dat is een aanbestedingsvorm waarbij de afstemming van tijdelijk personeel geheel digitaal verloopt. Van het marktplaats-concept wordt verwacht dat het een meerwaarde biedt op financieel en sociaal-maatschappelijke vlak. Zo zou het proces voor afstemming van vraag en aanbod efficiënter moeten gaan verlopen waardoor gemeenten en leveranciers kosten kunnen besparen. Verder zou het marktplaats-concept veel transparanter moeten zijn en ervoor moeten zorgen dat eerlijker aanbesteed wordt. Sinds de invoering van het marktplaats-concept bij diverse gemeenten in Nederland is nog niet duidelijk of het marktplaats-concept ook daadwerkelijk een financiële en/of sociaal-maatschappelijke meerwaarde oplevert. De hoofdvraag van dit onderzoek is dan ook:

Heeft het marktplaats-concept voor de afstemming van vraag en aanbod voor tijdelijk personeel geleid tot een financiële en/of sociaal-maatschappelijke meerwaarde voor gemeenten, hoe valt dit te verklaren en welke mogelijkheden bestaan er om het marktplaats-concept verder te optimaliseren?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn vijf casussen geselecteerd in de regio West-Brabant. Een casus bestaat uit een gemeente die het marktplaats-concept heeft toegepast bij een aanbesteding voor de inhuur van arbeidskrachten. Om de financiële aspecten te onderzoeken zijn interviews gehouden bij gemeenten. De sociaal-maatschappelijke aspecten zijn onderzocht bij de leveranciers van de betreffende gemeenten. Bij zowel de gemeenten als de leveranciers zijn interviews gehouden. Op basis van de resultaten uit de interviews is gezamenlijk met een focusgroep gekeken of en op welke manier het marktplaats-concept te verbeteren valt.

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat het marktplaats-concept in de meeste gevallen geen financiële- en sociaal-maatschappelijke meerwaarde biedt ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen. Op financieel gebied is dat te verklaren aan de hand van het proces waarop de gemeenten de tijdelijke arbeidskrachten selecteren en de scholing en instructie van de medewerkers. In sommige gemeenten worden bij het selecteren van tijdelijke arbeidskrachten meerdere personen binnen de organisatie betrokken. Het betrekken van meer mensen kost ook tijd en dus geld. Verder zorgt de tijd die nodig is voor de scholing en instructie van de medewerkers ervoor dat de kosten van het marktplaats-concept hoger uitvallen dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Op sociaal-maatschappelijk gebied is deze conclusie te verklaren door het feit dat de leveranciers het marktplaats-concept zien als een onpersoonlijke benadering.

Alles wordt door 'het systeem' uitgevoerd en er komt geen persoonlijk contact meer aan te pas. Daarnaast zorgt de juridisering en gebruiksonvriendelijkheid ervoor dat het marktplaats-concept minder goed gewaardeerd wordt dan de traditionele aanbestedingsvormen. Tenslotte is de ongemotiveerde, automatisch gegenereerde gunningbeslissing een doorn in het oog van de leveranciers die aan dit onderzoek hebben meegewerkt.

Ondanks de hiervoor beschreven conclusie is het mogelijk om met gerichte maatregelen er wellicht voor te zorgen dat het marktplaats-concept wel een financiële- en sociaal-maatschappelijke meerwaarde biedt ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Dat is dan ook de reden om als gemeente toch door te gaan met het marktplaats-concept. Voorwaarde daarbij is wel dat maatregelen worden doorgevoerd die een besparing van transactiekosten bewerkstelligen, het inkoopproces efficiënter inrichten en zorgen voor een persoonlijkere benadering.

Om een besparing van transactiekosten te bewerkstelligen kunnen de werkprocessen voor de inhuur van mensen via het marktplaats-concept efficiënter ingericht worden, verder kunnen systemen toegankelijker gemaakt worden en beter worden afgestemd op de leveranciers en als laatste kunnen de gebruikers online op de hoogte worden gehouden van eventuele nieuwe 'features' van het marktplaats-concept.

Voor het efficiënter inrichten van het inkoopproces zou er kritisch gekeken moeten worden naar de manier waarop de voorselectie van kandidaten plaats vindt.

Een persoonlijke benadering kan worden gecreëerd door de leveranciers in ieder geval het gevoel te geven dat hun aanbieding gewaardeerd wordt. Een gemotiveerde telefonische terugkoppeling van een afwijzing is daarbij een must.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

1.1.1 Inhuren van flexibele arbeidskrachten binnen de overheid

De Nederlandse overheid heeft steeds meer aandacht voor flexibele arbeid (Personeelmonitor Gemeenten, 2011 en Trendnota Arbeidszaken Overheid, 2011). Deze flexibiliteit kan worden georganiseerd door de inzet van tijdelijke arbeidskrachten. Een voorbeeld daarvan is het inhuren van zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) (Goudswaard, Torre & Brugman, 2011). Voor het inhuren van flexibele arbeidskrachten, maar ook voor het inkopen van bijvoorbeeld computers of het laten aanleggen van infrastructuur, moet de Nederlandse overheid zich houden aan bepaalde regels. De regels die gelden zijn uiteindelijk afhankelijk van de opdracht die de overheid in de markt wil zetten (aanbesteden). Deze opdrachten kunnen bestaan uit: 1) werken (bouwkundige en/of civieltechnische projecten), 2) diensten (uitvoering onderzoek of inhuur van een architect) of 3) leveringen (aanschaf producten zoals computers). Het inhuren van flexibele arbeidskrachten valt in dat geval onder 'diensten'. Bij het aanbesteden van diensten is de overheid boven een bepaald drempelbedrag (zie tabel 1.1) verplicht zich aan de Europese richtlijnen voor aanbestedingen te houden (nr. 2004/17/EG en nr. 2004/18/EG). Deze richtlijnen zijn voor het Rijk, provincie, gemeente, waterschap of publiekrechtelijke instelling in Nederland vertaald in een algemene maatregel van bestuur (AMvB). Het zogenaamde Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao).

Aanbestedende organisatie	Diensten en leveringen
Centrale overheid	€ 130.000,-
Decentrale overheid en publiekrechtelijke instellingen	€ 200.000,-

Tabel 1.1: drempelbedragen overheidsopdrachten 2012-2013 (Rijksoverheid, 2012)

Indien de overheid van te voren weet dat de in te huren dienst boven het drempelbedrag uitkomt, maakt de overheid gebruik van raamcontracten met één of enkele leveranciers. Deze raamcontracten worden door middel van Europese aanbestedingen in de markt gezet. Indien de in te huren dienst een waarde heeft onder de Europese drempel, wordt de opdracht in de meeste gevallen *enkelvoudig onderhands, meervoudig onderhands of openbaar* aanbesteed. In het geval van een enkelvoudig onderhandse aanbesteding kan de inkopende partij volstaan met het aanvragen van één offerte bij een leverancier naar keuze. Bij een meervoudige onderhandse aanbesteding moeten minimaal twee offertes worden aangevraagd bij verschillende leveranciers. De opdrachtgever is vrij in de keuze van de leveranciers. Bij een openbare aanbesteding moet de opdrachtgever de opdracht op een passende wijze openbaar maken zodat leveranciers daarop in kunnen schrijven. Hierin is de opdrachtgever niet vrij om te kiezen welke leverancier deelneemt (Kennisportal Europese Aanbestedingen, 2013).

1.1.2 Doelstellingen van het aanbesteden

Met het aanbesteden van opdrachten beoogt de overheid verschillende doelen na te streven. Deze doelen zijn volgens Erridge (2002) gericht op *rechtmatige, financiële en sociaal-maatschappelijke* factoren

Bij *rechtmatigheid* speelt non-discriminatie/gelijkheid, transparantie en proportionaliteit een belangrijke rol. Het is belangrijk dat de overheidsopdrachten op een niet discriminerende manier in de markt worden gezet. Daarbij behoren er geen discriminerende factoren aanwezig zijn, waardoor de ene partij meer kansen heeft dan de ander. Verder moet er transparant gewerkt te worden. Voor iedereen moet de gevolgd

procedure doorzichtig en controleerbaar zijn. Daarnaast is het van belang dat de eisen die worden gesteld aan de in te schrijven deelnemers of de beoordelingscriteria niet te zwaar zijn in verhouding tot de opdracht (Rijksoverheid, 2012).

De *financiële* doelen zijn gericht op een vermindering van bijvoorbeeld interne kosten (input over input) en het efficiënter inkopen van diensten, werken en leveringen (input per output). Indien bij een traditionele aanbesteding contracten in de markt worden gezet voor langere duur, hoeft niet iedere keer opnieuw een arbeidsintensief proces te worden doorlopen om een opdracht in de markt te zetten. Dat bespaart immers interne arbeidsuren en daarmee kosten voor zowel de opdrachtgevers als de opdrachtnemers. Daarnaast is het met een aanbesteding de bedoeling dat de overheid voor dezelfde kosten meer waar voor haar geld krijgt of dat met minder kosten hetzelfde product kan worden verkregen (Erridge, 2007).

Sociaal-maatschappelijke factoren hebben in de praktijk betrekking op sociale aspecten en publieke waarde (Erridge, 2007; Erridge, 2002). Bij de sociale aspecten is het belangrijk dat de minderheden in de samenleving beschermd worden en dat de aangeboden diensten een vorm van duurzaamheid laten zien. Publieke waarde is een breed subjectief begrip. De publieke waarde bij inkoop is in hoofdzaak gericht op het eerlijk in de markt zetten van opdrachten door het bieden van gelijke kansen aan alle, het kunnen verantwoorden van diensten die zijn ingekocht en het verbeteren van de vertrouwensrelatie tussen overheid en leveranciers en/of burgers (Erridge, 2007).

1.1.3 De voor- en nadelen van 'traditionele' aanbestedingsvormen voor de inhuur van arbeidskrachten

Traditionele aanbestedingsvormen (Europees-, openbaar- of meervoudig onderhandse aanbestedingen) leveren een positieve bijdrage aan de doelen die de overheid met een aanbesteding nastreeft. Zo is het mogelijk dat door de grote volumes die door middel van een Europese aanbesteding in de markt worden gezet zorgen voor een lagere prijs dan kleinere volumes. Daarnaast kunnen de leveranciers bij een meervoudige onderhandse aanbesteding worden gekozen op basis van eerdere (goede) ervaringen. De overheid weet dan dat de partijen die gevraagd worden allemaal de kwaliteit kunnen leveren die verwacht wordt. In de praktijk blijkt echter dat traditionele aanbestedingsvormen voor de inhuur van flexibele arbeidskrachten niet in alle gevallen een positieve bijdrage levert aan de doelen die overheid met een aanbesteding beoogd na te streven. Zo krijgen leveranciers door traditionele aanbestedingsvormen niet allemaal een gelijke kans om in te schrijven, ontbreekt voor een deel de marktwerking, is er weinig informatie beschikbaar, en zijn de administratieve lasten voor inschrijving op een aanbesteding te hoog (Zeijden & Braaksma, 2005).

In veel gevallen is de omvang van een opdracht die aanbesteed wordt dermate groot dat kleinere ondernemers hier niet de capaciteit voor hebben om op in te kunnen schrijven. In sommige gevallen besteedt een overheidsorganisatie in Nederland een dienst aan waarbij de aanbiedende partij mensen moet kunnen leveren die zowel een technische, juridische als een management functie moeten kunnen vervullen. Kleinere organisaties schrijven niet in omdat ze simpelweg niet aan de vraag kunnen voldoen. Dat leidt ertoe dat grotere organisaties meer kansen hebben op een dergelijke opdracht dan de kleinere ondernemers. Dat belemmert voor een deel de marktwerking (Zeijden & Braaksma, 2005).

Daar waar de kleinere ondernemers wel aan de eisen van de opdracht kunnen voldoen, speelt het gebrek aan voldoende informatie over de specifieke opdracht een belangrijke rol om niet succesvol te zijn bij de aanbestedingen. Het transparant aanbieden van informatie omtrent de opdracht ontbreekt in veel gevallen. De ondernemers zullen dan extra tijd, geld en moeite moeten steken om daar waar mogelijk de informatie alsnog

boven tafel te krijgen. Dat is voor veel kleinere ondernemers een bottleneck. Een ZZP'er is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor zowel de core business en moet daarnaast ook nog eens zorgen dat hij een bepaalde opdracht binnen haalt. Bij de grotere organisaties wordt door accountmanagers ingeschreven op een aanbesteding. Zij zijn dan ook aangenomen om dergelijke trajecten te doorlopen en beschikken over de kennis en kunde om op een snelle en adequate manier extra informatie te vergaren daar waar het mogelijk is.

Het inschrijven op een aanbesteding brengt veel administratieve rompslomp met zich mee (Zeijden & Braaksma, 2005). Dat vertaalt zich in kosten die gemaakt moeten worden voor het binnenhalen van de opdracht. Het gaat dan in veel gevallen om kosten voor de acquisitie, inschrijving en nazorg. Dergelijke kosten worden in de literatuur ook wel transactiekosten genoemd (Williamson, 1979). Daarnaast blijft door het (deels) ontbreken van de marktwerking (door het niet bieden van gelijke kansen) de prijs voor producten in sommige gevallen onevenredig hoog. Van efficiëntere inkoop door middel van een aanbesteding is dan geen sprake.

1.1.4 Nieuwe inkoopssystemen

Ongelijke kansen, non-transparantie, onvoldoende marktwerking en hoge transactiekosten zoals hiervoor beschreven hebben er toe geleid dat het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) eind 2007 als eerste is gestart met het ontwikkelen van een nieuw inkoopstelsel voor de inhuur van flexibele arbeidskrachten. Er werd gedacht aan een miniveiling waarbij leveranciers konden bieden op een bepaalde opdracht. Anderzijds werd gekeken naar een soort van digitale 'raamcontract' vorm. Hierbij zou het allemaal transparanter worden omdat de digitale wereld verder gaat dan een papieren versie. Verder wordt er gesproken over de zogenaamde Vendor Management Systemen (VMS). Dit zijn systemen die ervoor zorgen dat de organisaties hun externe inhuur kunnen beheersen en beheren (Bassie & Mares, 2013). Uiteindelijk heeft het UWV gekozen om verder te gaan met het marktplaats-concept (Sessink, 2010). Dit is in de ogen van Sessink (2010) een combinatie van een miniveiling en een raamcontract waarbij de afstemming van tijdelijk personeel in zijn geheel digitaal verloopt.

1.1.5 Het marktplaats-concept

Het marktplaats-concept is in de praktijk een website waar vraag en aanbod van tijdelijk personeel digitaal op elkaar wordt afgestemd. Het marktplaats-concept kan volgens Sessink en Verkerk (2011) een meerwaarde bieden voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. De te verwachten effecten van het marktplaats-concept zijn gericht op financiële en sociaal-maatschappelijke factoren (Sessink & Verkerk, 2011).

Op *financieel* gebied zou het marktplaats-concept het proces van afstemming tussen vraag en aanbod van tijdelijk personeel efficiënter doen laten verlopen dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. De nadruk bij de opdrachtgever ligt hierbij op het besparen van kosten voor de werving van de tijdelijke arbeidskrachten (zoeken, contracteren en controle). Bij de leverancier ligt de nadruk op het besparen van kosten voor het binnenhalen van de opdracht (acquisitie, inschrijving en nazorg). Daarnaast zorgt het marktplaats-concept ervoor dat er meer leveranciers een kans krijgen om in te schrijven, waardoor de prijs van ingehuurde dienst daalt of dat er meer kan worden ingehuurd voor dezelfde prijs.

Op *sociaal-maatschappelijk vlak* zou het marktplaats-concept meer transparantie op moeten leveren en kleinere ondernemers (ZZP'ers en MKB'ers) meer kansen moeten bieden om mee te dingen naar een inhuuropdracht van de overheid. Voor de leverancier moet het enerzijds transparanter zijn door de manier waarop de opdrachten via een website kenbaar worden gemaakt. Anderzijds door het openbaar maken van de opdrachten die gegund zijn. Deze transparantie is voor de opdrachtgever belangrijk als het gaat om zijn legitimiteit en integriteit. Door het publiceren van de gegunde opdrachten wordt mogelijke 'vriendjes' gunning

tegegaan (Sessink & Verkerk, 2011). Verder moet de inschrijving op een overheidsopdracht met het marktplaats-concept meer laagdrempelig zijn dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Hierdoor zou het ook voor de kleinere ondernemer (MKB'er en ZZP'er) makkelijker moeten zijn om in te kunnen schrijven, waardoor alle ondernemers (klein en groot) evenveel kans hebben op een overheidsopdracht.

1.2 Probleemstelling

Inmiddels zijn er sinds 2007 steeds meer gemeenten gebruik gaan maken van het marktplaats-concept (Sessink & Verkerk, 2011). Maar ondanks dat, zijn de te verwachten *financiële* en *sociaal-maatschappelijke* effecten van het marktplaats-concept nog niet direct terug te zien. Uit een verkennend onderzoek van Goudswaard et al. (2011) blijkt bijvoorbeeld dat bij gemeenten in Nederland nog steeds relatief weinig ZZP'ers rechtstreeks worden ingezet (<2% van personeelsbestand) terwijl in Nederland 15% van de beroepsbevolking in de zakelijke dienstverlening een ZZP'er is. Daarnaast brengt de invoering en gebruik van het marktplaats-concept ook kosten met zich mee. Volgens Sessink en Verkerk (2011) zijn initiële-, gebruiks- en onderhoudskosten, ofwel de kosten die gemaakt moeten worden om het marktplaats-concept binnen een overheidsorganisatie in te voeren en operationeel te houden hoog. Het is dan ook de vraag of het marktplaats-concept wel dé transactiekosten besparing oplevert die Sessink en Verkerk (2011) voor ogen hadden. Verder blijkt uit verschillende (rekenkamer) onderzoeken bij gemeenten (Rooijen et al., 2012, Dijkstra, 2010 en Woestenburg & Struiksmā, 2012) dat de transparantie bij de inhuur van externen te wensen over laat. Zo zijn de meeste aanbevelingen gericht op een verbetering van de transparantie. De aanbevelingen gaan in veel gevallen in op de wijze waarop dossiervorming, informatievoorziening, evaluaties, financiële administratie en verantwoording van externe inhuur plaats vindt.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in mogelijke verbeterpunten om de afstemming tussen vraag en aanbod voor de inhuur van tijdelijk personeel bij gemeenten door middel van het marktplaats-concept te verbeteren. Daarbij wordt de nadruk gelegd op verbeteringen die een meerwaarde bieden op financieel- en sociaal-maatschappelijk gebied.

1.2.2 Hoofdvraag en deelvragen

Heeft het marktplaats-concept voor de afstemming van vraag en aanbod voor tijdelijk personeel geleid tot een financiële en/of sociaal-maatschappelijke meerwaarde voor gemeenten, hoe valt dit te verklaren en welke mogelijkheden bestaan er om het marktplaats-concept verder te optimaliseren?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn vier deelvragen geformuleerd:

- *Waar ligt de basis van het marktplaats-concept?*
- *Welke theoretische concepten en variabelen zijn van belang bij het bepalen van financiële en sociaal-maatschappelijke effecten van aanbestedingsvormen en waarom?*
- *Wat is de financiële en/of sociaal-maatschappelijke meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van 'traditionele' aanbestedingsvormen bij de afstemming van vraag en aanbod voor tijdelijk personeel bij gemeenten en hoe valt dat te verklaren?*
- *Welke mogelijkheden bestaan er om het marktplaats-concept zodanig vorm te geven dat nog meer financiële en/of maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd ten opzichte van 'traditionele' aanbestedingsvormen?*

1.3 Toelichting vraagstelling

Zoals in de aanleiding aangegeven streeft de overheid met een aanbesteding drie typen doelen na. Deze doelen zijn gericht op rechtmatige, financiële en sociaal-maatschappelijke factoren. Uit onderzoek blijkt dat de ‘traditionele’ aanbestedingsvormen niet in alle gevallen een positieve bijdrage leveren aan de doelstellingen die de overheid met een aanbesteding beoogd na te streven. Het marktplaats-concept zou volgens de makers wel een positieve bijdrage kunnen leveren op financieel en sociaal-maatschappelijk gebied. Zo zou gelet op de te verwachten effecten het marktplaats-concept een verlaging van de transactiekosten kunnen creëren en meer transparantie bewerkstelligen. Daarnaast is het marktplaats-concept erop gericht om alle leveranciers (kleine en grote) gelijke kansen te bieden om in te schrijven op een overheidsopdracht en daarmee de opdracht eerlijker in de markt te zetten.

1.4 Globale onderzoeksopzet

Het onderzoek volgt de strategie van een casestudie. Een casus is in dit geval een gemeente die een MKB’er heeft ingehuurd door middel van een aanbesteding. In dit onderzoek zijn drie onderzoeksmethoden toegepast. Enerzijds zijn gestructureerde interviews gehouden, anderzijds is voor de cijfermatige aspecten gebruik gemaakt van documentanalyse (van Thiel, 2007). Voor de beantwoording van de laatste deelvraag, is een rondetafelgesprek met deskundigen georganiseerd.

Documentanalyse

Met de documentanalyse zijn hoofdzakelijk de cijfermatige aspecten onderzocht. Het gaat daarbij om de interne uurtarieven van medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie.

Interviews

De gestructureerde interviews zijn uitgevoerd bij gemeenten die werken met het marktplaats-concept en MKB’ers die met behulp van het marktplaats-concept bij diezelfde gemeenten zijn ingehuurd. In de vragenlijst is gevraagd naar de ervaringen/meningen/percepties over enerzijds de traditionele aanbestedingsvormen waarmee men (in het verleden) heeft gewerkt. Anderzijds is gevraagd naar de ervaringen/meningen/percepties over het marktplaats-concept zelf. Binnen de gemeenten is in alle gevallen de P&O adviseur als respondent gekozen. Bij de leveranciers is het in alle gevallen de accountmanager die op de opdracht heeft ingeschreven.

Focusgroep

Nadat de effecten uit voorgaande analyses bekend waren, was het mogelijk om de resultaten ervan voor te leggen aan een groep deskundigen. Met behulp van deze deskundigen, zijn de effecten bediscussieerd en zijn mogelijke verbetervoorstellen voor het huidige marktplaats-concept geformuleerd.

1.5 Verantwoording onderzoeksopzet

Waarom een casestudie als onderzoeksstrategie?

De hoofdvraag van dit onderzoek is deels evaluerend en deels ontwerpend van aard. Daarnaast is het aantal eenheden wat onderzocht kan worden gering (ca. 30 gemeenten die gebruik maken van het marktplaats-concept). Volgens van Thiel (2007, p. 67) past bij een dergelijke onderzoeksvraag met een gering aantal eenheden het beste een casestudie als onderzoeksstrategie.

Waarom interviews bij gemeenten die in het verleden gebruik maakte van 'traditionele' aanbestedingsvormen en nu gebruik maken van het marktplaats-concept?

Gemeenten die in het verleden met traditionele aanbestedingsvormen hebben gewerkt en nu werken met het marktplaats-concept, hebben inzicht in de effecten van allebei de vormen. Zij kunnen ook onderscheid maken en conclusies trekken over wat in hun optiek wel of juist niet goed werkt.

Hoeveel cases zijn voor deze vraagstelling onderzocht?

In de praktijk blijkt vaak dat het aantal cases bij een casestudie tussen de 4 en 10 moet bedragen. Met minder dan 4 cases is het vaak moeilijk om uitspraken te formuleren over vergelijkbare cases en is empirisch niet overtuigend. Bij meer dan 10 cases kan afgevraagd worden of deze nog andere informatie opleveren (Eisenhardt, Kathleen M, 1989). In dit onderzoek zijn 5 cases onderzocht.

Bij hoeveel respondenten is een interview worden afgenomen?

Een case bestaat in dit geval uit een persoon bij een gemeente en een MKB'er die bij de betreffende gemeente heeft ingeschreven. Per casus zullen dan 2 personen geïnterviewd worden.

Op basis van welke voorwaarden zijn de casussen voor het houden van interviews gekozen?

Om casussen vergelijkbaar te houden is gekozen voor gemeenten die werken met hetzelfde marktplaats-concept. De keuze is dan ook gevallen op gemeenten in de regio West Brabant die allemaal werken met het marktplaats-concept 'Flexwestbrabant.nl'. Dat het specifiek de gemeenten in west-Brabant betreft, heeft te maken met de vergelijkbare inhuuropdrachten. Deze gemeenten hadden allemaal recent inhuuropdrachten in de markt gezet die een relatie hebben met het civieltechnische werkveld. Denk daarbij aan verkeerskundigen, civieltechnische projectleiders enz. (zie bijlage 1).

Waarom MKB'ers als respondent?

Het marktplaats-concept is er in hoofdzaak op gericht om inschrijven voor kleinere ondernemers gemakkelijker te maken. Om die reden is ervoor gekozen om alleen MKB'ers te betrekken in het onderzoek.

Wat zijn de selectiecriteria voor de personen die deelnemen aan de focusgroep?

De betreffende personen hebben voor het grootste deel allemaal een relatie met aanbestedingen van inhuuropdrachten bij de gemeentelijke overheid. Daarnaast hebben personen deelgenomen die niet direct te maken hebben met inhuuropdrachten bij de overheid maar wel bij andere organisaties. De verwachting is dat verschillende personen die werken in verschillende organisaties een andere kijk hebben op zaken waar iemand vanuit zijn gemeentelijke/marktplaatsperspectief niet aan heeft gedacht.

Hoe worden de resultaten verwerkt?

De resultaten voor de financiële variabelen uit de interviews zijn allemaal in geld uitgedrukt. Omdat de resultaten zijn uitgedrukt in geld is het mogelijk om de bedragen van de verschillende financiële variabelen te sommeren om op die manier uitspraken te kunnen doen over financiële meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen.

De resultaten van de sociaal-maatschappelijke aspecten zijn niet uitgedrukt in geld. Deze aspecten zijn wat meer subjectief, het gaat om percepties en meningen van de respondenten. Het is niet mogelijk om al deze aspecten in geld uit te drukken en op die manier uitspraken te kunnen doen over de sociaal-maatschappelijke

meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Om die reden is ervoor gekozen om te kunnen antwoorden op een likertschaal van 5 (rangorde)

1 = Helemaal mee oneens

2 = Oneens

3 = Niet mee eens/niet mee oneens

4 = Mee eens

5 = Helemaal mee eens

Een rangordescore is een meting op ordinale schaal. Bij een ordinale schaal is de volgorde duidelijk, maar is het niet duidelijk hoe groot het verschil is tussen twee waarden (van Thiel, 2007). Het is dan ook niet toegestaan om deze rangordescores te sommeren of vermenigvuldigen. Om toch uitspraken te kunnen doen over de sociaal-maatschappelijke meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen is een multicriteria-methode toegepast. Met behulp van deze multicriteria-methode is het mogelijk om alle criteria tot eenzelfde noemer te brengen zodat er aan gerekend mag worden.

1.6 Structuur van het onderzoek

In dit onderzoek zijn de traditionele aanbestedingsvormen het referentiepunt. De financiële aspecten zijn meer kwantitatief benaderd en de sociaal-maatschappelijke aspecten meer kwalitatief. Het onderzoek bestaat uit zeven stappen.

Stap 1: bepalen financieel referentieniveau van traditionele aanbestedingsvormen

Op basis van interviews is bepaald wat de transactiekosten zijn voor het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten via traditionele aanbestedingsvormen. Deze kosten zijn achterhaald door de arbeidsuren die van toepassing zijn, te vermenigvuldigen met het interne tarief van de betreffende medewerkers bij gemeenten. Dit interne uurtarief is enerzijds bepaald met behulp van de interviews en anderzijds op basis van beschikbare documenten.

Stap 2: bepalen financiële effecten van het marktplaats-concept

In de interviews is vervolgens gevraagd naar de arbeidsuren die per stap van het aanbestedingsproces nodig zijn voor het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten via het marktplaats-concept. Op basis van deze arbeidsuren is een inschatting gemaakt van de transactiekosten. Deze transactiekosten zijn vervolgens vergeleken met de transactiekosten uit stap 1.

Stap 3: verklaren van financiële verschillen tussen het marktplaats-concept en traditionele aanbestedingsvormen

Aanvullend op specifiek de kosten is het van belang om een verklaring te vinden voor eventuele verschillen in kosten tussen traditionele aanbestedingsvormen en het marktplaats-concept. In de interviews zijn dan ook open vragen gesteld waarbij de motivatie achter de arbeidsuren kon worden achterhaald.

Stap 4: bepalen sociaal-maatschappelijk referentieniveau traditionele aanbestedingsvormen

Het sociaal-maatschappelijk referentieniveau is meer kwalitatief bepaald. Dit onderzoek richt zich namelijk niet op het monetariseren van sociaal-maatschappelijke effecten. Om die reden is het alleen mogelijk om het referentieniveau vast te stellen aan de hand van een bepaalde waarde die leveranciers aan de verschillende

sociaal-maatschappelijke aspecten hebben geven. Deze waarde is tijdens de interviews met leveranciers aan bod gekomen.

Stap 5: bepalen sociaal-maatschappelijke effecten van het marktplaats-concept

Op basis van dezelfde waardeschalen als gebruikt in stap 4, zijn de sociaal-maatschappelijke effecten van het marktplaats-concept bepaald. Ook hiervoor is gebruikt gemaakt van de betreffende interviews.

Stap 6: verklaren van sociaal-maatschappelijke verschillen tussen het marktplaats-concept en traditionele aanbestedingsvormen

Aanvullend op de kwalitatieve beoordeling van de sociaal-maatschappelijke aspecten, is het belangrijk om een verklaring te vinden voor eventuele verschillen in waardering tussen traditionele aanbestedingsvormen en het marktplaats-concept. In de interviews zijn dan ook open vragen gesteld waarbij de motivatie achter de eventuele waardering aan bod is gekomen.

Stap 7: bepalen mogelijkheden voor optimalisatie van het marktplaats-concept

Met de kennis van voorgaande stappen is met behulp van een focusgroep (met deskundigen) maatregelen bepaald waarmee het marktplaats-concept kan worden geoptimaliseerd.

2. Aanbesteden in het algemeen en het marktplaats-concept in het bijzonder

2.1 Inleiding

Voorafgaand aan het onderzoek wordt in dit hoofdstuk achtergrond informatie gegeven omtrent aanbestedingen. Als eerste wordt ingegaan op het inkoopproces en de oorsprong van het aanbesteden in Nederland en Europa. Vervolgens zal worden beschreven wat de 'gedachte' achter het aanbesteden is en welke aanbestedingsvormen te onderscheiden zijn. Daarna worden de ontwikkelingen van internettechnologie in het inkoopproces uiteengezet en wordt een beschrijving van het marktplaats-concept gegeven. Afsluitend zal het antwoord op de eerste deelvraag worden geformuleerd.

2.2 Het inkoopproces en de oorsprong van het aanbesteden in Nederland en Europa

2.2.1 Het inkoopproces

Sinds de jaren 80 van de vorige eeuw is er relatief veel aandacht besteed aan het verbeteren van de bedrijfsvoering bij publieke organisaties. New Public Management (NPM) heeft daar een belangrijke bijdrage aan geleverd. Bij NPM is het belangrijk dat in de publieke sector technieken worden geïntroduceerd zodat de bedrijfsvoering effectiever en efficiënter uitgeoefend kan worden. Een voorbeeld daarvan is het inkopen van diensten, leveringen of werken bij andere partijen (Hakvoort & Klaassen, 2008, p. 15). Harink (2003, p.32) onderscheidt zes fasen in een dergelijk inkoopproces.



Figuur 1: zes fasen in het inkoopproces (Harink, 2003, p. 32)

Het inkoopproces kan worden gezien als een procedure waarbij de overheid een opdracht in de markt zet (aanbesteden), waarop leveranciers worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen op de betreffende opdracht. Vervolgens wordt een leverancier op basis van voorafgestelde selectiecriteria geselecteerd en wordt een contract opgesteld. Dan is het voor de leverancier mogelijk om iets of iemand te leveren. Vervolgens wordt aan de hand van het opgestelde contract regelmatig onderzocht of de betreffende leveringen nog steeds conform het contract verlopen. Na afloop van het contract zal de opdrachtgever evalueren of en hoe de opdracht een volgende keer beter in de markt gezet kan worden (Harink, 2003).

2.2.2 De oorsprong van het aanbesteden

In vele bronnen komt naar voren dat de Nederlandse Rijksoverheid, door een Koninklijk besluit van 11 november 1815, voor het eerst verplicht was om openbaar aan te besteden. Artikel 5 van dit koninklijk besluit motiveerde deze verplichting met het oog op een doelmatig beheer van Rijksmiddelen en het willen bestrijden van corruptie onder ambtenaren. In 1927 is de verplichting om aan te besteden voor de Rijksoverheid vastgelegd in de Comptabiliteitswet (Romburgh, 2005).

De wens om te komen tot een gemeenschappelijk Europese markt was voor de Europese Commissie reden om te komen tot richtlijnen voor het verstrekken van overheidsopdrachten voor geheel Europa. De eerste Europese aanbestedingsrichtlijn dateert uit 1971 (Richtlijn 71/304). Deze richtlijnen hadden enkel betrekking op overheidsopdrachten voor 'werken'. Aanvullend daarop is in 1976 de eerste aanbestedingsrichtlijn voor

'leveringen' tot stand gekomen (Richtlijn 77/62). Vanaf deze tijd zijn ad hoc diverse wijzigingen doorgevoerd in de Nederlandse regelgeving omtrent aanbestedingen omdat de Europese richtlijnen hierin vertaald moesten worden. Deze wijzigingen leidde tot een hoge mate van ondoorzichtigheid en een gebrek aan samenhang binnen de aanbestedingsregelgeving in Nederland. Om die reden is in 1993 een nieuwe Raamwet in werking getreden. Het verbrokkelde karakter van de tot dan bestaande Nederlandse regelgeving was daarmee in formele zin weggenomen. Het resulteerde in het Besluit overheidsaanbestedingen en het Besluit aanbestedingen Nutssector (Romburgh, 2005).

In 2001 besloot het kabinet, naar aanleiding van de parlementaire Enquete Bouwnijverheid, te komen tot het aanbestedingsreglement werken (ARW). In 2004 werden twee nieuwe Europese aanbestedingsrichtlijnen van kracht. In 2005 zijn deze richtlijnen vertaald in de Nederlandse wetgeving. Hierdoor kwam er een Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao), een Besluit Aanbestedingen Speciale Sectoren (BASS) en werd het ARW vervangen door het ARW 2005.

Sinds 1 april 2013 is de nieuwe Aanbestedingswet van toepassing. Deze wet komt in plaats van de Bao, BASS en het ARW 2005. De wet moet vooral zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) en het midden- en kleinbedrijf betere kansen bieden op overheidsopdrachten (Rijksoverheid, 2012).

2.3 De rationele 'gedachte' achter het aanbesteden

Wat wil de overheid nu precies bereiken met een aanbesteding? Zoals hiervoor beschreven is in eerste instantie het aanbesteden van opdrachten door de overheid verplicht gesteld om doelmatiger om te gaan met middelen van het Rijk en om corruptie van ambtenaren tegen te gaan. Vervolgens kwam Europa in beeld. Vanaf toen moest het ook mogelijk zijn dat bedrijven uit andere Europese landen in kunnen schrijven op overheidsopdrachten uit bijvoorbeeld Nederland. Daarmee wordt beoogd om alle bedrijven binnen de Europese Unie gelijke kansen te bieden. Met de aanbestedingswet die op 1 april 2013 van kracht is, wil men ervoor zorgen dat ook kleinere ondernemers meer kans hebben op een opdracht van de overheid. In die zin wil de overheid met een aanbesteding op een rationele manier een keuze maken voor het juiste product of de juiste persoon om in te huren. Snellen (1987) beschrijft in zijn oratie dat het overheidshandelen kan worden gezien als een uitkomst van het spanningsveld tussen de vier rationaliteiten. Hij onderscheidt de politieke, juridische, economische en sociaalwetenschappelijke rationaliteit. Het doel van een aanbesteding is dan ook dat de uitkomst, of het nu een product of dienst is, aan alle rationaliteiten voldoet. Erridge (2007) beschrijft het als doelen die gericht zijn op rechtmatige, financiële en sociaal-maatschappelijke factoren.

2.3.1 Rechtmatigheid

Het nastreven van de rechtmatige doelstellingen moet ervoor zorgen dat de aanbestedingactiviteiten (procedures enz.) voldoen aan de eisen voor wat betreft non-discriminatie/gelijkheid, proportionaliteit en transparantie (Erridge, 2007). Al deze eisen zijn in Nederland vastgelegd in de Aanbestedingswet.

Non-discriminatie/gelijkheid

Het is belangrijk dat de overheidsopdrachten op een niet discriminerende manier in de markt worden gezet. Daarmee wordt bedoeld dat de verschillende aanbieders gelijk behandeld dienen te worden. Het non-discriminatiebeginsel in de wet aanbestedingsrecht verzet zich evenzeer tegen het benadelen van een aanbieder als tegen het bevoordelen van een aanbieder. Het vereist dan ook de nodige zorgvuldigheid van de aanbesteder bij het in de markt zetten van opdrachten. Daarbij moet gelet worden op aspecten als de

voorwaarden die gesteld worden voor inschrijving of de selectiecriteria bij het bepalen van de leveranciers. Leveranciers uit andere Europese landen zouden volgens de aanbestedingsregels dezelfde kansen moeten hebben als leveranciers in Nederland als het om een inschrijving op een Nederlandse overheidsopdracht. De voorwaarden mogen dus bij voorbaat geen leveranciers uit andere Europese landen uitsluiten (BAO, 2005).

Proportionaliteit

Bij proportionaliteit is het van belang dat de gestelde eisen en procedures voor een aanbesteding in verhouding zijn met de opdracht. Het ministerie van EL&I (2011, p. 3) omschrijft het als volgt *'Het begrip 'proportioneel' betekent daarbij 'in redelijke verhouding staan tot'. Meer concreet betekent dit in geval van aanbesteding van een opdracht, het in redelijke verhouding staan tot het voorwerp van de opdracht in termen van de aard en omvang van die opdracht. Het proportionaliteitsbeginsel heeft betrekking op alle fasen van het aanbestedingsproces, dus van de keuze van de procedure, het aantal en de inhoud van de te stellen eisen tot en met de van toepassing te verklaren contractvoorwaarden.'*

Transparantie

Met transparantie wordt bedoeld dat bij een aanbesteding de gevolgde procedure doorzichtig (en dus controleerbaar) moet zijn. Er moet dus vooraf een bekendmaking van de opdracht plaatsvinden, zodat geïnteresseerden zich kunnen melden bij de aanbestedende dienst en weten waaraan zij moeten voldoen om voor de opdracht in aanmerking te komen (AKD Prinsen van Wijmen, 2006, p. 1).

2.3.2 Financiën

Volgens Erridge (2002) is de invloed van de 'public choice' theorie de laatste twee decennia toegenomen. Deze theorie betoogt dat het marktmechanisme het beste instrument is om binnen de overheid zuiniger (economy) en efficiënter/doelmatiger (efficiency) te werken. Zonder marktprikkel zouden ambtenaren geen controle hebben over de kosten en alleen maar keuzes maken die gericht zijn op zelfverrijking in termen van status, macht en inkomen (Erridge, 2007).

Economy

Economy binnen de overheid is een grootheid die verwijst naar het middelenverbruik. Daarbij gaat het in veel gevallen om het minimaliseren van middelen die nodig zijn voor het uitvoeren van een activiteit (Bouckaert & Van Reeth, 1995). Zuinigheid binnen een organisatie bewerkstelligen kan op verschillende manieren. Zo is het mogelijk dat de afschrijvingstermijn van computers met een jaar wordt verlengd, of er wordt geprobeerd om 'goedkopere' arbeidskrachten bepaalde werkzaamheden te laten verrichten, of er wordt bespaard op de kosten voor het in de markt zetten van een opdracht. Een opdracht die door middel van een aanbesteding in de markt wordt gezet (activiteit), brengt namelijk veel administratieve rompslomp met zich mee. Voor de betreffende overheid vertaald zich dat in kosten die gemaakt moeten worden voor het uitzoeken van de leveranciers of het voorbereiden van de aanbesteding (Zejden & Braaksmā, 2005). Voor eventuele leveranciers vertaald zich dat in kosten die gemaakt moeten worden voor acquisitie, inschrijving en nazorg.

Efficiency

Zoals al eerder aangegeven wordt met een aanbesteding geprobeerd om efficiënter werken, leveringen en diensten in te kopen (input per output). Het efficiënter inkopen kan worden gezien als *meer voor hetzelfde geld of hetzelfde voor minder geld* (Hakvoort & Klaassen, 2008). In de economie wordt er onderscheid gemaakt tussen technologische efficiency (doelmatigheid) en economische efficiency (doeltreffendheid). Doelmatigheid staat volgens Hakvoort en Klaassen (2008) voor het minimaliseren van de inzet van middelen. Binnen de

overheid zal men vanuit de marktgedachte, zoveel mogelijk werken/diensten/leveringen aan willen schaffen tegen zo laag mogelijke kosten. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de werken/diensten/leveringen meer moeten kunnen bieden dan diegene die al aanwezig waren. Op die manier is het mogelijk dat bijvoorbeeld de betreffende levering ervoor zorgt dat mensen sneller gaan werken, waardoor de klanten meer tevreden zijn. Indien een verhoging van de klanttevredenheid een doelstelling is binnen de organisatie, kan worden geconcludeerd dat de middelen die een hogere klanttevredenheid moesten bewerkstelligen, doeltreffend zijn ingezet.

2.3.3 Sociaal-maatschappelijk

Naast rechtmatige en financiële doelstellingen zijn er volgens Erridge (2007) ook sociaal-maatschappelijke doelstellingen die de overheid met een aanbesteding beoogd na te streven. Het na streven van deze doelen bij een aanbesteding benadrukt het gebruik van overheidsopdrachten bij het creëren van sociaal welzijn van de gehele of misschien een deel van de bevolking. Volgens Moore (1995, in Boode, 2013) is het nastreven van deze doelstellingen een manier van werken waarbij ook de sociale kant aandacht krijgt. Het definiëren van deze doelen is lastig. Erridge (2007) beschrijft dat deze doelstellingen in het kader van inkoop gericht zijn op de sociale aspecten en publieke waarde.

Sociale aspecten

De overheid heeft bij een aanbesteding invloed op de manier waarop werken, diensten en leveringen tot stand komen. Daarmee hebben zij ook de mogelijkheid om de sociale omstandigheden te verbeteren. Deze sociale aspecten richten zich zowel op internationale als lokale zaken. Daarbij kan het gaan om bescherming van minderheden en/of duurzaamheid van de opdracht.

De overheid kan ervoor zorgen dat bij het in de markt zetten van een opdracht, de opdrachtnemer verplicht gesteld wordt om bij de uitvoer van de opdracht ook kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken. Zo is het mogelijk dat langdurige werklozen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten of allochtonen een betere positie op de arbeidsmarkt krijgen. Deze manier van inkopen wordt 'social return' genoemd (Piano, 2013).

Daarnaast speelt duurzaamheid bij een aanbestedingsopdracht een belangrijke rol. Het expertisecentrum voor aanbesteden geeft verschillende voorbeelden van duurzaamheid bij een aanbesteding. Het kan gaan over innovatiegericht inkopen, 'Total Cost of Ownership' waarbij duurzame inkopen die qua aanschafprijs duurder zijn dan 'reguliere' inkopen over de totale levensduur soms goedkoper uitpakken of het stimuleren van de Economisch Meest Voordelige Inschrijving (EMVI), waarbij niet alleen gekeken wordt naar de laagste prijs maar in hoofdzaak naar de prijs/kwaliteit verhouding (Piano, 2013).

Publieke waarde

Duidelijkheid over wat publieke waarde precies betekent, is er niet (Moore, 1995 in Boode, 2013). Er zijn echter wel overeenkomsten tussen verschillende onderzoekers. Zo beschrijft Erridge (2007) dat publieke waarde bij een inkoopproces gericht is op het eerlijk in de markt zetten van opdrachten, het kunnen verantwoorden van diensten die zijn ingekocht en het verbeteren van de vertrouwensrelatie tussen de overheid en leveranciers en/of burgers. Deze aspecten worden ook door Kearns (2004, p. 14, 15) en Kernaghan (2003, p. 712) bevestigd.

2.4 Aanbestedingsvormen

Om vorenstaande doelen met een aanbesteding te bereiken, zijn er verschillende aanbestedingsvormen die worden gebruikt (Kennisportal Europese aanbesteding, 2013). Het gaat daarbij dan om aanbestedingsvormen onder en boven de drempel voor Europees aanbesteden.

Boven de drempel onderscheid het Kennisportal Europese Aanbestedingen (2013) negen verschillende vormen 1) Openbare procedure, 2) Niet openbare procedure, 3) Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande aankondiging, 4) Onderhandelingsprocedure met voorafgaande aankondiging, 5) Prijsvraag, 6) Concurrentiegericht dialog, 7) II-B diensten, 8) Concessieovereenkomst voor diensten en 9) Raamovereenkomsten. Omdat dit onderzoek zich hoofdzakelijk richt op aanbestedingsvormen onder de drempel voor Europees aanbesteden wordt op deze vormen niet verder ingegaan, een korte omschrijving is echter wel terug te vinden in bijlage 3.

Onder de drempel onderscheidt het Kennisportal Europese Aanbestedingen (2013) vier verschillende vormen:

1. enkelvoudig onderhandse aanbesteding

‘De enkelvoudig onderhandse aanbesteding is een procedure waarbij de inkoopende partij kan volstaan met het opvragen van één offerte bij een dienstverlener of leverancier naar keuze’

2. meervoudig onderhandse aanbesteding

‘Bij de meervoudig onderhandse aanbesteding moet de inkoopende partij meer dan één offerte, afhankelijk van de hoogte van het bedrag veelal minimaal drie of vijf, opvragen bij dienstverleners of leveranciers van zijn keuze’

3. nationaal openbare aanbesteding

‘De nationaal openbare aanbesteding is een procedure, waarbij de publicatie veelal plaatsvindt op aanbestedingskalender en waarop alle geïnteresseerde dienstverleners dan wel leveranciers kunnen inschrijven. Bij de nationaal openbare procedure kun je zelf termijnen voor indiening hanteren’

4. raamovereenkomst

‘Een raamovereenkomst is een overeenkomst tussen een of meer aanbestedende diensten en een of meer ondernemers met het doel gedurende een bepaalde periode de voorwaarden inzake te gunnen overheidsopdrachten vast te leggen. Na het sluiten van een raamovereenkomst kunnen nadere opdrachten geplaatst worden onder toepassing van de voorwaarden die zijn vastgelegd in de raamovereenkomst’. Let wel, het gaat hierbij om opdrachten waarvan de gezamenlijke waarde onder de Europese aanbestedingsdrempel blijft.

Afhankelijk van de inkooprichtlijnen die overheden zelf opstellen, wordt de betreffende aanbestedingsvorm gekozen. Hierbij moet worden opgemerkt dat een raamovereenkomst ook door middel van een enkelvoudig onderhands, meervoudig onderhands of openbaar kan worden aanbesteed. Zolang het bedrag maar onder de Europese drempel blijft.

2.5 E-procurement: aanbesteden/inkopen met behulp van internettechnologie

Tot 1999 werden aanbestedingen (zoals hiervoor beschreven) in de meeste gevallen op papier uitgevoerd. Vanaf die tijd leek internet de oplossing voor alle problemen die zich voordeden met aanbestedingen op papier. Sinds 1999 wordt hiervoor het woord e-procurement gebruikt (Harink, 2003, p. 2). E-procurement wordt gedefinieerd *als het gebruik maken van internettechnologie in het inkoopproces* (Harink, 2003, p. 30). Zoals in paragraaf 2.1 is beschreven bestaat het inkoopproces uit zes fasen. Per fase is het mogelijk om internettechnologie toe te passen. Harink (2003) onderscheidt zes vormen van e-procurement die in

verschillende fasen van het inkoopproces toe te passen zijn. Het gaat dan om 1) e-sourcing, 2) e-tendering, 3) e-reverse auctioning, 4) web-based ERP, 5) e-MRO en 6) e-marketplaces.

E-sourcing betreft het identificeren van nieuwe leveranciers, producten en/of diensten met behulp van internettechnologie. Deze vorm speelt zich hoofdzakelijk af in de specificatiefase van het inkoopproces. In dit geval kunnen leveranciers worden gezocht met het oog op het creëren van meer competitie tijdens een aanbesteding. Dat resulteert in een zogenaamde 'long list' van leveranciers die kunnen worden aangeschreven (Harink, 2003, p. 36, 37). De simpelste manier om potentiële nieuwe leveranciers te vinden is met behulp van de zoekmachine www.google.nl.

Aanvullend op e-sourcing kan gebruik gemaakt worden van *e-tendering*. Hierbij gaat het hoofdzakelijk om het in de markt zetten van de opdracht door het versturen van de offerteuitvraag aan de geselecteerde leveranciers in de specificatiefase. Daarna kunnen de elektronisch ingediende offertes worden beoordeeld op basis van de vooraf gestelde selectie- en gunningscriteria. Dat resulteert in een 'short list' waar specifiekere selectiecriteria op los worden gelaten. Voorbeelden van e-tendering zijn www.aanbestedingskalender.nl of www.tenderned.nl.

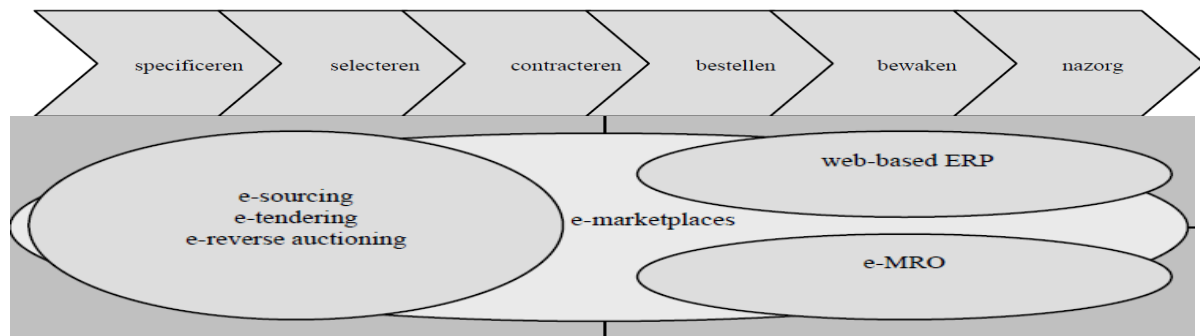
E-reverse auctioning is het proces waarbij een inkopende organisatie een bepaalde behoefte aan producten of diensten kenbaar maakt, waarbij de leveranciers tijdens een 'veiling' een bod kunnen uitbrengen om aan de betreffende behoefte te voldoen. In dit deel van het inkoopproces is de prijs een belangrijk onderdeel. Leveranciers vanuit de 'short list' worden daarna op basis van de laagste prijs geselecteerd.

Webbased-ERP gaat nog een stap verder. Deze systemen zijn in feite het contract tussen de afdeling marketing, verkoop en productie. Met een dergelijk systeem is het mogelijk om de voorraad in de gaten te houden en te communiceren tussen de betreffende afdelingen. Het is een hulpmiddel om de zogenaamde 'supply chain' binnen een organisatie te verbeteren. Het richt zich dan ook hoofdzakelijk op producten in het facilitaire werkveld.

In aanvulling op webbases-ERP is het mogelijk om gebruik te maken van zogenaamde *e-MRO* systemen, ook wel e-ordering systemen genoemd. Daarbij is het mogelijk om via een internetapplicatie bestellingen te plaatsen van met name facilitaire producten door de medewerkers van een organisatie binnen de kaders die in het tactische inkoopproces zijn gecreëerd.

Als laatste spreekt Harink (2003) over de zogenaamde *e-marketplaces*. E-marketplaces moeten in de ogen van Harink (2003) niet worden gezien als een vorm van e-procurement, maar moeten worden gezien als een manier waarop verschillende van de hiervoor benoemde vormen van e-procurement kunnen worden aangeboden. De meest voorkomende vorm is een combinatie van e-sourcing, e-tendering en e-reverse auctioning. Het is eigenlijk een ontmoetingsplaats voor leveranciers en inkopende organisaties. Het mag duidelijk zijn dat naarmate er meer leveranciers voor een bepaald product aanwezig zijn, er een lagere prijs kan worden afgedwongen voor de inkopende organisaties.

In figuur 2 zijn vorenstaande vormen gepositioneerd ten opzichte van de verschillende fasen in het inkoopproces.



Figuur 2: fasen in het inkoopproces met daarbij de e-procurement vormen gepositioneerd (Harink, 2003, p. 32)

Zoals te zien in figuur 2 zijn er vormen van e-procurement die zich alleen richten op het zogenaamde tactische inkoopproces (specificeren, selecteren en contracteren). Het gaat dan om e-sourcing, e-tendering en e-reverse auctioning. Naast e-procurement wat zich richt op het 'tactische' onderdeel van het inkoopproces, zijn er ook e-procurement vormen die zich richten op het 'operationele' deel van het inkoopproces (bestellen, bewaken en nazorg). Harink onderscheidt webbased-ERP en e-MRO.

Zoals in de aanleiding al aangegeven richt dit onderzoek zich op een zogenaamde e-marketplace voor de inkoop van tijdelijke arbeidskrachten bij gemeenten. Daar is sprake van een combinatie van e-sourcing, e-tendering en e-reverse. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op deze e-marketplace, hierna weer marktplaats-concept genoemd.

2.6 Het marktplaats-concept

Het marktplaats-concept, voor de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, is in de praktijk een website waar vraag en aanbod van tijdelijk personeel digitaal op elkaar wordt afgestemd. Het proces van afstemming tussen vraag en aanbod verloopt in twee fasen.

De eerste fase heeft betrekking op het selecteren van de leveranciers. Geïnteresseerde leveranciers kunnen zich via een beveiligde portal registreren op de website indien zij voldoen aan de gestelde minimum eisen. Deze eisen hebben in de meeste gevallen betrekking op het in bezit hebben van een verklaring arbeidsrelatie (VAR), het instemmen met de inkoopvoorwaarden en/of integriteitseisen (Sessink & Verkerk, 2011).

In de tweede fase ontvangen de ingeschreven leveranciers een e-mail zodra de opdrachtgever een inhuuropdracht via de marktplaats uitzet. Op een marktplaats wordt namelijk elke opdracht apart gepubliceerd. In deze e-mail wordt beschreven wat de opdracht precies inhoudt, aan welke eisen de aanbieder moet voldoen, aan welke eisen de aanbidding moet voldoen en welke gunningscriteria toegepast zullen worden bij de beoordeling in de tweede fase (Bassie, 2013).

2.6.1 Gunningscriteria in de tweede fase

De gunningscriteria die in veel gevallen gehanteerd worden tellen samen op tot 100%. Per criterium wordt aangegeven in welke mate het wordt meegewogen in de beoordeling. Voorbeelden van criteria kunnen zijn: opleiding, werkervaring, aanvullende cursussen enz. Deze criteria staan in veel gevallen los van het uurtarief. Het uurtarief is dus een criterium wat apart wordt meegewogen. In sommige gevallen wordt er een minimum tarief gehanteerd waarvoor de leverancier kan inschrijven en in sommige gevallen wordt een maximumtarief vermeld. Bovenstaande criteria (exclusief het uurtarief) moeten in de meeste gevallen worden verwoord in een Curriculum Vitae (CV). Daarna dient het CV te worden geupload met het bijbehorende uurtarief en kan het gunningproces starten (Bassie, 2013).

2.6.2 Het proces van gunning in de tweede fase

De selectie van de leveranciers gaat na het uploaden van de CV in twee rondes. De eerste ronde gaat geheel automatisch. Aan de hand van de ingevulde gunningscriteria en het uurtarief maakt de marktplaatssoftware automatisch een keuze van leveranciers die een kans maken op de opdracht. Daar komt dan in de meeste gevallen een top 5 uit voort. De leveranciers die niet in de top 5 aanwezig zijn krijgen een standaardafwijzing per e-mail. De top 5 wordt door een marktplaatsmedewerker nogmaals gecontroleerd op het voldoen aan de gunningscriteria en het uurtarief. Als dat akkoord is bevonden worden de CV's verstuurd naar de 'interne' opdrachtgever die de opdracht heeft geplaatst. Deze opdrachtgever bepaalt uiteindelijk welke mensen uit de top 5 op gesprek mogen komen. Op basis van deze gesprekken wordt uiteindelijk de definitieve kandidaat gecontracteerd. De overige 4 kandidaten krijgen een persoonlijke afwijzing waarin de reden wordt beschreven over het feit dat deze kandidaten het niet zijn geworden. De kandidaat die het uiteindelijk de opdracht mag uitvoeren wordt al dan niet met het uurtarief gepubliceerd op de website van de marktplaats (Bassie, 2013).

De operationele, interne en externe afhandeling van de afstemming tussen vraag en aanbod van tijdelijk personeel via het marktplaats-concept wordt in de meeste gevallen door de stafafdeling inkoop, P&O of een shared service center met verschillende overheden gedaan. Daarnaast kan het ook door een externe financiële partij worden uitgevoerd (Sessink & Verkerk, 2011).

2.7 Samenvatting

In deze paragraaf zal op basis van vorenstaande paragrafen in dit hoofdstuk een samenvatting worden gegeven. Deze samenvatting is tevens een kort antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek. De eerste deelvraag is in paragraaf 1.2.2 is als volgt geformuleerd:

- *Waar ligt de basis van het marktplaats-concept?*

Sinds NPM hervormingen is er veel aandacht voor het verbeteren van aanbestedingen bij de overheid. De aanbestedingsplicht vindt zijn oorsprong echter al in het begin van de 19^e eeuw. Deze verplichtingen zijn in de loop van de tijd vastgelegd in diverse wetten en richtlijnen.

Met een aanbesteding worden verschillende doelen nagestreefd. Zo zijn de rechtmatige doelstellingen gericht op gelijkheid, proportionaliteit en transparantie, de financiële doelstellingen zijn gericht op economy (zuinigheid) en efficiency en de sociaal-maatschappelijke doelstellingen zijn gericht op sociale aspecten (bescherming van minderheden en duurzaamheid van de opdracht) en publieke waarde (o.a. eerlijkheid).

Onder de Europese drempel voor aanbestedingen worden vier verschillende vormen van aanbesteden onderscheiden: 1) enkelvoudig onderhands, 2) meervoudig onderhands, 3) nationaal openbaar en een raamovereenkomst. Tot 1999 werden deze aanbestedingen in de meeste gevallen op papier uitgevoerd. Vanaf die tijd wordt internet steeds meer toegepast. Het toepassen van internettechnologie bij het inkoopproces wordt ook wel e-procurement genoemd. Deze internettoepassingen richten zich op het tactische deel van het inkoopproces (specificeren, selecteren en contracteren) en op het operationele deel (bestellen, bewaken en nazorg).

Het marktplaats-concept is een internettoepassing voor het tactische deel van het inkoopproces bij het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten. In de eerste fase worden de leveranciers geselecteerd op basis van vooraf gestelde selectiecriteria. In de tweede fase wordt overgegaan tot het gunnen en contracteren van de betreffende leverancier.

Nu een antwoord geformuleerd is op de eerste deelvraag, wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de tweede deelvraag.

3. De financiële en sociaal-maatschappelijke aspecten in theoretisch perspectief

3.1 Inleiding

Om de meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van de 'traditionele' aanbestedingsvormen te bepalen, is het belangrijk om de concepten en variabelen die daarvoor gebruikt moeten worden helder te beschrijven. In dit hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan. Zoals in de hoofdvraag omschreven, gaat het om de zogenaamde financiële en sociaal-maatschappelijke aspecten van een aanbestedingsvorm. Voor wat betreft de financiële aspecten, draait het bij een aanbestedingsvorm in veel gevallen om de kosten die gemaakt moeten worden om een transactie te laten plaatsvinden. Daarnaast is het doel van een aanbesteding om de markt het werk te laten doen en zoveel mogelijk concurrentie te creëren. Daarvoor moet een gelijk speelveld worden gecreëerd voor alle ondernemers. Daardoor worden de opdrachten eerlijk in de markt gezet. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de financiële aspecten en vervolgens komen de sociaal maatschappelijke aspecten aan bod. Tot slot zal een samenvatting gegeven worden die kort antwoord geeft op de tweede deelvraag.

3.2 Financiële aspecten bij aanbesteden

Met een aanbesteding wordt beoogd om een overheidsopdracht in de markt te zetten. Daarmee wordt vraag en aanbod bij elkaar gebracht en kan resulteren in een contract tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij totstandkoming van een dergelijk contract (ofwel transactie) zijn kosten verbonden voor alle partijen. Deze kosten worden transactiekosten genoemd. De theoretische basis van transactiekosten is terug te vinden in de institutionele economie (Hazeu, 2007).

3.2.1 Institutionele economie

De neo-klassieke economie vormt nog steeds het belangrijkste onderdeel van de economische theorie. Het gaat daarbij om de interacties op markten tussen vragers en aanbieders. Volgens Hazeu (2007) kunnen met de neo-klassieke economie niet alle economische fenomenen worden verklaard. Sommigen beweren dan ook dat de neo-klassieke theorie te abstract is, te weinig op empirie steunt en geeft een te eenzijdige beeld van de maatschappij en van de motieven van het menselijke handelen daarin (Hazeu, 2007, p. 31). Om die reden is de economische theorievorming verder uitgebreid. Deze aanvulling wordt de 'nieuwe institutionele economie' genoemd (Hazeu, 2007). Wordt in de neo-klassieke economie bijvoorbeeld nog verondersteld dat transacties kosteloos tot stand komen en er geen kosten hoeven worden gemaakt voor het verzamelen van informatie, voor (moeizame) onderhandelingen of voor het vaststellen van de eigendomsrechten, wordt in de institutionele economie het bestaan van transactiekosten meegenomen in de analyse.

3.2.2 Het begrip transactiekosten

Het eerste deel van het woord transactiekosten bestaat uit het woord transactie. Hazeu (2007, p. 11) geeft aan dat transactie eigenlijk een ander woord is voor het economische begrip 'ruil' en dat een transactie verschillende juridische vormen kan aannemen. "Van een contract wat is opgesteld door een notaris of een contract dat gebaseerd is op een onuitgesproken verwachting (impliciet contract)". Een contract kan tussen verschillende partijen gesloten worden Zo kan het gaan om een contract tussen de werkgever en werknemer, opdrachtgever en opdrachtnemer of in het openbaar bestuur tussen politiek en ambtenarij (Hazeu, 2007, p. 1). In dit onderzoek richt het zich op de contractvorming tussen de gemeente als opdrachtgever en de leverancier van tijdelijke arbeidskrachten als opdrachtnemer. Er is in dit onderzoek dus sprake van een transactie wanneer

er een contract gesloten wordt tussen opdrachtnemer en opdrachtgever voor de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten.

3.2.3 Theorieën van de institutionele economie

De theorieën van de nieuwe institutionele economie bestaan volgens Hazeu (2007, p. 73) uit de eigendomsrechtentheorie, transactiekostentheorie en principaal-agenttheorie.

De eigendomsrechtentheorie beschrijft het belang van toedeling van eigendomsrechten aan de verschillende actoren. Wie heeft waar recht op is de vraag. Met deze theorie is het mogelijk om de formele instituties (wetten en regels) die de eigendomsrechten vastleggen te analyseren.

De transactiekostentheorie gaat over alle kosten die noodzakelijk zijn om het contract tussen handelende partijen volledig te maken. Daarbij gaat het dan om onder andere kosten die gemaakt moeten worden voor het definiëren van de eigendomsrechten, maar ook kosten voor het zoeken naar informatie. Deze theorie ligt qua abstractieniveau een stap lager dan de eigendomsrechtentheorie. Hiermee is het dan ook mogelijk om bepaalde organisatievormen te analyseren om te bezien welke organisatievorm het beste bij een bepaalde transactie past.

De basis van de principaal-agenttheorie zijn belangentegenstellingen en onvolledige informatie. In deze theorie hebben de partijen twee rollen. De zogenaamde principaal ofwel opdrachtgever en agent ofwel opdrachtnemer. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer hebben verschillende belangen en de informatie tussen de principaal en agent is onvolledig. Deze theorie gaat over optimalisatie van alledaagse economische beslissingen.

In dit onderzoek gaat het om 'allegaagse' economische beslissingen die genomen moeten worden. De keuze voor het wel of niet inhuren van tijdelijke arbeidskrachten heeft in de meeste gevallen niet meer tijd nodig dan een jaar. Om die reden past de principaal-agenttheorie het beste om de economische beslissing voor het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten te analyseren (Hazeu, 2007, p. 73).

3.2.4 Principaal-agenttheorie als verklaring voor transactiekosten bij aanbesteden

In dit onderzoek kan de betreffende overheid die de tijdelijke arbeidskracht inhuurt worden gezien als de principaal (opdrachtgever) en de ingehuurde arbeidskracht als agent (opdrachtnemer). Indien de belangen van de opdrachtgever tegengesteld zijn aan de belangen van de opdrachtnemer, is het van belang om dat zo goed mogelijk vast te leggen in contracten. Verder is de informatie tussen de principaal en agent onvolledig en asymmetrisch. De principaal weet bijvoorbeeld niet of de agent wel maximaal presteert. Dat maakt volgens Hazeu (2007, p. 86) opportunistisch gedrag mogelijk. In deze theorie is het van belang dat duidelijk wordt op welke manier een contract tussen een principaal en een agent vormgegeven kan worden, opdat de agent in het belang van de principaal optimaal presteert. Het is echter onmogelijk om dat zonder kosten voor elkaar te krijgen (Hazeu, 2007). De transactiekosten die hiervoor gemaakt moeten worden, worden agencykosten genoemd. Deze agencykosten zijn tevens onder te verdelen in kosten voor de principaal (monitoring costs), kosten voor de agent (bonding costs) en het verlies dat ontstaat doordat slechts een suboptimaal gezamenlijk resultaat kan worden bereikt (residual loss).

3.2.5 De transactiekosten bij een principaal-agent relatie

Bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten bij gemeenten kan de gemeente worden gezien als principaal en de in te huren arbeidskracht als agent. Het gaat dus om een opdrachtnemer/opdrachtgever relatie. Volgens Hazeu (2007, p. 64, 67 en 93) zijn er bij een dergelijke principaal-agent relatie de volgende transactiekosten te

onderscheiden: 1) *informatiekosten*, 2) *contractkosten* en 3) *kosten voor controle*. Van Weele en Veth (2001, p. 8) geven aanvullend daarop aan dat ook 4) *systeemkosten* bij een (digitaal) inkoopproces onderdeel zijn van de transactiekosten. Sommige processen kunnen immers worden geautomatiseerd, maar daar tegenover staan dan de kosten die gemaakt moeten worden voor het automatiseringssysteem die dat proces overneemt. De kosten voor controle worden in dit onderzoek niet meegenomen omdat het marktplaats-concept zich richt op het tactische deel van het inkoopproces. Zaken die na het tactische inkoopproces spelen, worden niet door het marktplaats-concept beïnvloed. Het betreft in dit onderzoek dan alleen 1) informatiekosten, 2) contractkosten en 3) systeemkosten.

3.2.5.1 Informatiekosten

Actoren die bij een transactie betrokken zijn maken kosten om überhaupt te kunnen komen tot een transactie. Zo zullen gemeenten bij het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten moeten vaststellen en uitzoeken wat 'marktconforme' uurtarieven zijn. Daarnaast zal moeten worden gezocht naar leveranciers die enigszins betrouwbaar en bekwaam zijn om binnen de organisatie te kunnen functioneren. Verder zal er door de betreffende gemeente tijd gestoken moeten worden om een opdracht te formuleren en in de markt uit te zetten. Leveranciers daarentegen moeten kosten maken voor het opzoeken van mogelijke opdrachten waar ze op in kunnen schrijven. Verder zullen zij in sommige gevallen een offerte op moeten stellen en indienen om kenbaar te maken wat ze te bieden hebben (Hazeu, 2007).

3.2.5.2 Contractkosten

Wanneer gemeenten (in dit onderzoek) en de leveranciers hun werkzaamheden met betrekking tot het vergaren van informatie hebben uitgevoerd, kan door de gemeente een contract met een bepaalde leverancier worden afgesloten. Bij de totstandkoming van dit contract zijn ook kosten gemoeid. Het kost immers tijd (en dus geld) indien de gemeente met de gekozen leveranciers in onderhandeling moet om een tijdelijke arbeidskracht voor een bepaald uurtarief in te kunnen huren. Daarnaast moet ook alle informatie beschikbaar worden gesteld waarop de leveranciers hun prijs kunnen bepalen. Leveranciers zullen ook van zich moeten laten horen om de aandacht en vertrouwen van de gemeente te krijgen. Verder kost het de leverancier ook tijd om te onderhandelen over het tarief of de gestelde voorwaarden (Hazeu, 2007).

3.2.5.3 Systeemkosten

Zoals al eerder aangegeven zijn sommige processen van het inkoopstelsel te automatiseren door middel van (ICT) systemen. Sessink en Verkerk (2011) omschreven de systeemkosten van het marktplaats-concept in initiele-, gebruiks- en onderhoudskosten. De software zal immers aangeschaft moeten worden, mensen zullen getraind moeten worden voordat ermee gewerkt kan worden en het systeem zal in de lucht gehouden moeten worden.

In de voorgaande paragrafen is uiteengezet welke theorieën ten grondslag liggen aan het financiële aspect van een aanbesteding. Daarnaast zijn de kosten benoemd die spelen bij het sluiten van een transactie en is stil gestaan bij de factoren die de betreffende transactiekosten beïnvloeden. Daarmee is het financiële onderdeel van de tweede deelvraag uit paragraaf 1.2.2 beantwoord. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op het sociaal-maatschappelijke onderdeel van die betreffende deelvraag.

3.3 Sociaal-maatschappelijke aspecten bij aanbesteden

Bij het in de markt zetten van een overheidsopdracht, is het van belang dat betrokken ondernemers allemaal evenveel kansen hebben om de overheidsopdracht binnen te halen. In de literatuur wordt gesproken over een

zogenaamd 'gelijk speelveld' voor de ondernemers (Appelman et al., 2003). Het is een containerbegrip wat in de volgende paragraaf wordt uitgelegd.

3.3.1 'Gelijk speelveld'

Appelman et al. (2003) betogen dat het begrip 'gelijk speelveld' op verschillende manieren wordt gebruikt. Zo is het enerzijds mogelijk om benadeelde bieders bij een veiling een voordeel te bieden. Anderzijds wordt beschreven dat juist geen voordeel moet worden gegeven maar dat de regels voor elke ondernemer gelijk moeten zijn. In het rapport van Appelman et al., (2003) worden dan ook twee gebruikelijke interpretaties van het begrip 'gelijk speelveld' beschreven. Een 'gelijk speelveld' in termen van uitkomsten en een 'gelijk speelveld' in termen van regels.

3.3.1.1 In termen van uitkomsten

'In sporttermen: bij een zeilwedstrijd krijgen de snelle typen boten een handicap, zodat alle typen boten dezelfde kans hebben om de wedstrijd te winnen' (Appelman et al., 2003, p. 23).

Een 'gelijk speelveld' in termen van uitkomsten, kan volgens Appelman et al. (2003, p. 7) op twee manieren tot stand komen. Ten eerste is sprake van een gelijk speelveld indien bedrijven dezelfde kenmerken bezitten en met een voor iedereen gelijke regelgeving tot een gelijke verwachte winst komen. In de praktijk blijkt vaak dat ondernemers verschillen in hun productiekosten of strategische mogelijkheden. Daardoor zal er bij een gelijke regelgeving geen sprake zijn van gelijke verwachte winst. De tweede manier is er dan ook op gericht om asymmetrische regelgeving toe te passen. Een ondernemer met een concurrentienadeel kan dan bijvoorbeeld geholpen worden door alleen voor hem meer mogelijkheden te bieden om toch effectieve concurrentie te bewerkstelligen. Daarnaast kan een bedrijf met concurrentievoordeel beperkt worden door meer regelgeving. Deze vorm van een 'gelijk speelveld' creëren is vaak onduidelijk. Wanneer spreekt men van gelijke uitkomsten? Deze uitkomsten zijn vaak lastig te definiëren (Appelman et al., 2003).

3.3.1.2 In termen van regels

In sporttermen: in een voetbalwedstrijd gelden voor beide teams dezelfde spelregels, is de scheidsrechter onpartijdig en wisselen de teams halverwege van speelveld (Appelman et al., 2003, p. 23).

Een 'gelijk speelveld' in termen van regels heeft betrekking op het niet-discriminerende karakter van wet- en regelgeving. Daarbij spelen 'termen als gelijke kaders, gelijke kansen, gelijke uitgangsposities, gelijke condities en gelijke voorwaarden een belangrijke rol' (Roemer, 1995, in Liedorp, 2006, p. 46). Bij een 'gelijk speelveld' is er geen verstoring op concurrentie, daardoor wordt een zo hoog mogelijk niveau van efficiëntie bereikt. In dat geval hebben ondernemers allemaal gelijke kansen en zorgt de marktwerking voor het meest efficiënte resultaat. Volgens Martin (2001 in Liedorp, 2006, p. 46) zorgt een 'gelijk speelveld' ervoor dat de competitie tussen de ondernemers op een transparante en eerlijke manier gebeurt.

3.3.2 'Gelijk speelveld' in termen van regels bij een aanbesteding

Zoals hiervoor betoogt is een 'gelijk speelveld' in termen van uitkomsten lastig te creëren. Er bestaat in veel gevallen onduidelijkheid over de definitie van uitkomsten. Bij een aanbesteding is een 'gelijk speelveld' in termen van regels meer voor de hand liggend. De gedachte achter het aanbesteden is immers gericht op het creëren van gelijke kansen voor alle ondernemers om daarmee een overheidsopdracht op een eerlijke manier in de markt te zetten. Door de regels, beschikbare informatie en richtlijnen voor elke ondernemer hetzelfde te houden ontstaan gelijke kansen. Martin (1999) geeft aan dat de basis voor een 'gelijk speelveld' een

transparant en *eerlijk* proces van aanbesteding moet zijn. In de volgende paragrafen worden deze twee aspecten verder uitgewerkt.

3.3.3 Transparantie

In de afgelopen 10 a 15 jaar is de frequentie waarin het begrip ‘transparantie’ wordt gebruikt in politieke stukken gestaag toegenomen (Scholtes, 2012). Een heldere en eenduidige definitie van het begrip transparantie is niet direct terug te vinden in de literatuur. Volgens Scholtes (2012) wordt in 15 van de door haar onderzochte 56 publicaties geen definitie voor transparantie gegeven. Sommige auteurs geven wel een definitie, maar altijd vergezeld met een aanduiding tussen haakjes. In haar onderzoek heeft ze echter wel geprobeerd om de verschillende definities die er zijn te groeperen. Zo zijn de definities in de jaren 90 gericht op de opkomst van de informatietechnologie binnen de overheid. Het gaat dan vooral om aspecten van toegang, toegankelijkheid en betrouwbaarheid van overheidsinformatie (Scholtes, 2012, p. 51). Vervolgens wordt transparantie veelvuldig gekoppeld aan verantwoording en marktwerking in verband met de privatisering van publieke diensten zoals telecommunicatie en energie (Scholtes, 2012, p. 52). Nog later wordt transparantie in verband gebracht met integriteit. In het kader van de bouwfraude is dan de aandacht gevestigd op de contractpartijen van de overheid. Ook zij dienen een transparante houding aan te gaan nemen (Scholtes, 2012, p. 52). In de afgelopen 5 tot 10 jaar is transparantie in veel gevallen gekoppeld aan het aan de orde stellen van misstanden. Door als overheid informatie vrij te geven over organisaties die wettelijke voorschriften zouden hebben overschreden (Scholtes, 2012, p. 52).

3.3.4 Transparantie bij aanbestedingen

Zoals in paragraaf 2.4 uiteengezet is het marktplaats-concept een vorm van e-procurement. De definitie van e-procurement was gericht op het gebruik maken van internettechnologie in het inkoopproces. Daarmee kan duidelijk de link worden gelegd met de definities voor transparantie in de periode dat het begrip gericht was op de informatietechnologie zoals Scholtes (2012) dat beschreef. In dat kader wordt in dit onderzoek aangesloten bij de definitie die Scholtes (2012, p. 51) heeft ontleend aan het onderzoek van het Rhatenau Instituut (1996) “Electronische toegankelijkheid van overheidsinformatie”. Deze definitie is gericht op de beschikbaarheid en toegankelijkheid van overheidsinformatie. De definitie van transparantie in relatie tot het marktplaats-concept dat in dit onderzoek gebruikt wordt luidt dan ook *‘de beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie voor leveranciers met betrekking tot de inhuuropdracht’*.

3.3.4.1 Beschikbaarheid van informatie

Volgens Scholtes (2012) hangt de beschikbaarheid van informatie af van de mate waarin de informatie openbaar is. Bij de openbaarheid van overheidsinformatie kan er een tweedeling worden gemaakt (Min BiZ, 1997, p. 3): 1) Informatie die beschikbaar moet worden gesteld door Wet en regelgeving en 2) Informatie naar aanleiding van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob).

Zoals al eerder besproken kan het marktplaats-concept worden gezien als een aanbestedingsvorm. Daarbij hoort ook de regelgeving zoals is vastgelegd in de Aanbestedingswet. In deze wet is beschreven wat en welke informatie aan wie beschikbaar gesteld moet worden.

In de Wob is de manier waarop de informatie (anders dan wettelijk is vastgelegd in bijvoorbeeld de Aanbestedingswet) van het openbaar bestuur openbaar kan worden gemaakt specifiek geformuleerd. Hierin worden twee vormen van openbaarheid beschreven. De actieve- en de passieve vorm. Bij de actieve vorm gaat het om de informatie die het betreffende bestuursorgaan uit zichzelf beschikbaar stelt voor iedereen die het maar in wil zien. Bij de passieve vorm dient een belanghebbende eerst een verzoek in te dienen om informatie

in te zien dat niet beschikbaar gesteld is. Indien het betreffende bestuursorgaan wil meewerken aan het verzoek, komt de betreffende informatie voor iedereen openbaar.

3.3.4.2 Toegankelijkheid van informatie

In een onderzoek uit 1997 van het ministerie van Binnenlandse Zaken wordt beschreven welke aspecten de toegankelijkheid van digitale overheidsinformatie bepalen. Achtereenvolgens zijn dat: 1) kenbaarheid, 2) vindbaarheid, 3) hanteerbaarheid, 4) betaalbaarheid, 5) betrouwbaarheid en 6) duidelijkheid.

Bij kenbaarheid en vindbaarheid moet de leverancier (in het geval van het marktplaats-concept) kunnen weten welke informatie bij welk overheidsorgaan beschikbaar is en hoe en waar die informatie kan worden gevonden. Daarnaast dient de informatie in een gangbare digitale vorm beschikbaar of benaderbaar te zijn. Verder moet de hoeveelheid en/of complexiteit van de informatie hanteerbaar zijn. De leverancier zal dan ook de mogelijkheid moeten hebben om, zo nodig met een door de overheid beschikbaar gesteld zoekmechanisme, de informatie boven water te kunnen halen. Daarbij mogen de kosten voor het verkrijgen van de informatie geen belemmering vormen. De informatie die door het betreffende overheidsorgaan ter beschikking wordt gesteld, daarvan zal de leverancier ervan uit moeten kunnen gaan dat de informatie juist, volledig en authentiek is. Als laatste dient de beschikbaar gestelde informatie qua inhoud, context en vorm zo begrijpelijk mogelijk te zijn (Min BiZ, 1997).

Nu het begrip ‘transparantie’ is uitgelegd en bekend is welke aspecten van belang zijn bij transparantie, wordt in de volgende paragraaf het begrip rechtvaardigheid verder uitgewerkt.

3.3.5 Rechtvaardigheid

Van der Linden (2008) onderscheidt op basis van 30 jaar onderzoek naar rechtvaardigheid drie soorten van rechtvaardigheid. Ook van den Bos (2007) onderscheidt deze soorten van rechtvaardigheid. Het gaat daarbij om 1) distributieve rechtvaardigheid, 2) procedurele rechtvaardigheid en 3) interactieve rechtvaardigheid. Hierna worden deze soorten van rechtvaardigheid kort beschreven.

Distributieve rechtvaardigheid

Bij deze vorm van rechtvaardigheid gaat het hoofdzakelijk om de verdeling van uitkomsten. De theorie omtrent deze vorm van rechtvaardigheid is terug te vinden in de ‘equity’ theorie van Adams (1964) (van der Linden, 2008). Volgens deze theorie vergelijken mensen hun eigen inbreng en uitkomsten met die van anderen. Indien een persoon ongelijkheid waarneemt zal men ernaar streven om toch rechtvaardigheid te creëren. Dat kan men bewerkstelligen door eigen inbreng of uitkomsten aan te passen, het veld te verlaten, met iemand anders vergelijken of de inbreng of uitkomsten van de andere proberen te beïnvloeden.

Procedurele rechtvaardigheid

De procedurele rechtvaardigheid bij de overheid gaat volgens van den Bos (2007, p. 188) over de waargenomen rechtvaardigheid en eerlijkheid waarmee de overheidsinstantie bepaalde procedures toepast. Een voorbeeld is het verdelen van een stuk brood tussen twee hongerige mensen. Deze mensen zijn vrij egoïstisch en hebben evenveel honger en evenveel recht op een even groot stuk brood. Hoe wordt deze problematiek opgelost? In veel gevallen zal de een het brood verdelen en de ander zal als eerste kiezen. Deze procedure zorgt ervoor dat het brood op een eerlijke manier verdeeld wordt. Indien deze procedure vastgelegd is, is het van belang dat de procedure adequaat gevolgd wordt indien er brood te verdelen is. Dat leidt immers tot een eerlijke verdeling.

Interactionele rechtvaardigheid

Als laatste wordt in de literatuur interactionele rechtvaardigheid beschreven. In theorie zou kunnen worden gesteld dat interactionele rechtvaardigheid een onderdeel is van procedurele rechtvaardigheid (Bos, 2007). Naast het juist toepassen van de procedures is namelijk ook van belang hoe de overheidsinstantie en in het bijzonder de vertegenwoordigende ambtenaar of afdeling de procedures toepast in interactie met de burgers en bedrijven. Van der Linden (2008) onderscheidt op basis van de literatuur twee soorten van interactionele rechtvaardigheid. Enerzijds inter-persoonlijke rechtvaardigheid en anderzijds informatieve rechtvaardigheid. Bij inter-persoonlijke rechtvaardigheid draait het om het vermijden van onbeleefd gedrag richting de participanten en gaat het erom dat er geen vragen gesteld worden wat discriminatie in de hand werkt. Bij informatieve rechtvaardigheid gaat het om de eerlijkheid van de opdrachtgevers in dit geval. Daarbij is open en eerlijke communicatie tijdens de procedure van belang en moet er geen sprake zijn van misleiding. Verder zullen de beslissingen voldoende moeten worden uitgelegd op verklaard.

Nu meer duidelijk is over de verschillende soorten rechtvaardigheid, is het belang te bepalen welke vorm van rechtvaardigheid het meest van toepassing is bij een aanbesteding.

3.3.6 Rechtvaardigheid en aanbestedingen

De uitkomst bij een aanbesteding is geheel afhankelijk van de procedure die gevolgd wordt. Van te voren worden immers selectie- en beoordelingscriteria opgesteld, waar de ingediende offertes aan worden getoetst. Bedrijven zouden het niet eens kunnen zijn met de uitkomst, maar als de procedure op een adequate manier verlopen is, kan worden gesteld dat het een eerlijke uitkomst is. De klachten die tot een aanbesteding worden ingediend zijn dan ook gericht op de procedure van de aanbesteding (Aanbestedingswet, 2012). Om die reden zal procedurele rechtvaardigheid bij een aanbesteding het beste kunnen worden beoordeeld. Zoals eerder aangegeven kan interactionele rechtvaardigheid worden gezien als een onderdeel van procedurele rechtvaardigheid. Het is immers belangrijk te weten of de inter-acterende manier van de betreffende overheidsinstelling met bedrijven op een adequate manier gebeurt. Om die reden wordt in dit onderzoek ook de interactionele rechtvaardigheid meegenomen.

Nu bekend is welke vormen van rechtvaardigheid meegenomen worden in dit onderzoek (procedurele en interactionele), is het van belang om de aspecten te bepalen die deze vormen van rechtvaardigheid beïnvloeden.

3.3.6.1 Procedurele rechtvaardigheid

Volgens van der Linden (2007, p. 22) wordt de procedurele rechtvaardigheid onder andere bepaald door *consistentie, onbevooroordeeldheid, kwaliteit en nauwkeurigheid* en de *correctiemogelijkheid*.

Bij consistentie gaat het erom dat de aanbestedingsprocedure door de tijd heen constant en voor alle deelnemers hetzelfde is. Indien bedrijven op verschillende manieren worden behandeld is het niet eerlijk ten opzichte van elkaar. Om die reden is het consistent toepassen van de regels en procedures een must bij een aanbesteding.

Onbevooroordeeldheid wil zeggen dat de aanbestedingsprocedures vrij zijn van vooroordelen. Het is daarbij belangrijk dat eigen belang of persoonlijke wensen van personen/instellingen die een opdracht in de

markt zetten vrij zijn van vooroordelen. Er kan bijvoorbeeld een eis gesteld worden dat gebruik moet worden gemaakt van een bepaald merkproduct. Daarmee wordt bij voorbaat al een vooroordeel gegeven over andere merken die misschien aan dezelfde eisen voldoen.

De kwaliteit en nauwkeurigheid bij een aanbesteding heeft te maken met de beoordeling van de ingediende offertes. Zijn de selectie- en beoordelingcriteria kwalitatief gekozen en zijn ze nauwkeurig toegepast bij de beoordeling en worden fouten geminimaliseerd.

Indien fouten worden gemaakt in de aanbestedingsprocedure zou het mogelijk moeten zijn dat er een correctiemogelijkheid plaats vindt. Indien de uitkomst onrechtvaardig of niet nauwkeurig tot stand is gekomen, moet het mogelijk zijn om een klacht in te dienen bij de betreffende overheid en/of overkoepelend orgaan. Op basis van deze klacht zal dan gekeken worden of de procedure opnieuw zal moeten worden doorlopen of juist niet.

3.3.6.2 Interactionele rechtvaardigheid

Bij de interactie met de aanbestedende organisatie of persoon/afdeling van de betreffende organisatie is de mate van rechtvaardigheid volgens van der Linden (2007, p. 22) afhankelijk van *eerlijkheid, respect, gepaste vragen en uitleg*.

In de communicatie met de overheid die de opdracht aanbesteedt zal sprake moeten zijn van open en eerlijke communicatie tijdens de aanbestedingsprocedure. In ieder geval moet geen sprake zijn van misleiding.

Naast eerlijkheid is respect vanuit de betreffende overheid richting de leveranciers die inschrijven ook belangrijk. De ondernemers die inschrijven op een overheidsopdracht moeten bij het stellen van vragen of andere redenen om contact te hebben met de betreffende overheid wel op een beleefde manier te woord worden gestaan.

Verder mogen in de aanbestedingsprocedure geen vragen worden gesteld wat discriminatie in de hand werkt. Een voorbeeld daarvan is een bepaalde eis of vraag stellen waar afstand tot de werkplek een rol speelt. Indien wordt vastgehouden aan de betreffende afstand is het voor veel ondernemers in Nederland niet mogelijk om op de betreffende opdracht in te schrijven. Dergelijke vragen of eisen werken discriminatie in de hand.

Het laatste aspect betreft uitleg van procedures die worden gevoerd en de uiteindelijke beslissingen die worden genomen. Indien een ondernemer de opdracht via de aanbesteding niet heeft binnengehaald, is het van belang dat de betreffende organisatie een goed onderbouwde uitleg krijgt over zijn afwijzing. Op basis daarvan kan een ondernemer leren voor een volgende keer. Verder is het van belang dat indien daar naar gevraagd wordt, alle aspecten van de aanbestedingsprocedure op een adequate manier wordt uitgelegd.

Met vorenstaande paragrafen is ook een onderbouwd antwoord gevonden op het tweede deel (sociaal-maatschappelijke) van de tweede deelvraag uit paragraaf 1.2.2. In de volgende paragraaf wordt het antwoord op de gehele tweede deelvraag samenvattend beschreven en weergegeven.

3.4 Samenvatting

In deze paragraaf zal dit hoofdstuk (schematisch) worden samengevat. Daarmee wordt een samenvattend antwoord geformuleerd op de tweede deelvraag uit paragraaf 1.2.2. Deze deelvraag is als volgt geformuleerd:

- *Welke theoretische concepten en variabelen zijn van belang bij het bepalen van financiële en sociaal-maatschappelijke effecten van aanbestedingsvormen en waarom?*

Tabel 3.3 geeft een overzicht van de theorieën, theoretische constructen en variabelen die van belang zijn bij het bepalen van financiële en sociaal-maatschappelijke effecten van aanbestedingsvormen in dit onderzoek.

Aspecten	Theorieën	Constructen	Variabelen
Financiële aspecten	Principaal-agent	Transactiekosten	Informatiekosten
			Contractkosten
			Systeemkosten
Sociaal-maatschappelijke aspecten	'Gelijk' speelveld	Transparantie	Beschikbaarheid van informatie
			Toegankelijkheid van informatie
		Rechtvaardigheid	Procedurele rechtvaardigheid
			Interactionele rechtvaardigheid

Tabel 3.3: theorieën, constructen en variabelen die van belang zijn bij het bepalen van financiële en sociaal-maatschappelijke effecten bij aanbestedingsvormen in dit onderzoek

De financiële aspecten bij een aanbesteding zijn bepaald met behulp van het construct 'Transactiekosten'. Dit construct is gebaseerd op de principaal-agent theorie vanuit de institutionele economie. Bij een aanbesteding is er immers sprake van een principaal (aanbestedende overheid) en een agent (leverancier) relatie. De informatie tussen de principaal en agent is in de meeste gevallen onvolledig en asymmetrisch. Dat maakt opportunistisch gedrag mogelijk. Het contract tussen een principaal en agent wordt dan ook zoveel mogelijk vormgegeven opdat de agent in het belang van de principaal optimaal presteert. Met een aanbesteding wordt een dergelijk contract geprobeerd vorm te geven. Daaraan zijn echter kosten verbonden (informatiekosten, contractkosten en systeemkosten).

Bij de sociaal-maatschappelijke aspecten spelen 'transparantie' en 'rechtvaardigheid' een belangrijke rol. Bij een aanbesteding is het namelijk van belang dat elke ondernemer gelijke kansen heeft. Volgens de literatuur moet er een soort van 'gelijk' speelveld gecreëerd worden. Volgens de theorie zijn een transparant en eerlijk aanbestedingsproces de basis voor een 'gelijk' speelveld voor ondernemers bij een overheidsopdracht. Bij transparantie draait het hoofdzakelijk om de beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie omtrent de aanbesteding. Daarbij kan het gaan om de informatie over selectiecriteria of de informatie over de besluitvorming. Rechtvaardigheid richt zich op de procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid. Voert de overheid de procedure op een eerlijke manier uit en worden de leveranciers niet misleidt bij de inschrijving? Dergelijke vragen worden beantwoordt bij de vraag of een betreffende procedure zowel procedureel als interactioneel op een eerlijke manier verloopt.

3.5 Werkhypotesen en het conceptueel model

In navolging op tabel 3.3 uit de vorige paragraaf, zullen in deze paragraaf de onderlinge relaties tussen de verschillende variabelen worden beschreven waarna hypothesen worden geformuleerd. Deze onderlinge relaties worden vervolgens in een conceptueel model schematisch weergegeven.

3.5.1 Werkhypotesen

3.5.1.1 Financiële aspecten

Zoals beschreven in de derde deelvraag van dit onderzoek draait het bij de financiële aspecten om de meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Dat wil

zeggen dat het *verschil* in kosten tussen een transactie (inhuren tijdelijke arbeidskracht), uitgevoerd met een traditionele aanbestedingsvorm en het marktplaats-concept, maatgevend is voor de vraag of het marktplaats-concept een financiële meerwaarde heeft voor gemeenten ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen of juist niet. Hierbij wordt verondersteld dat alleen de transactiekosten een rol spelen, overige factoren blijven gelijk (*ceteris paribus*). In formulevorm ziet het er als volgt uit.

$$\Delta Tk = Tkm - Tkt$$

ΔTk = verschil in transactiekosten

Tkm = transactiekosten marktplaats-concept

Tkt = transactiekosten traditionele aanbestedingsvorm

Bij een negatief verschil in transactiekosten is sprake van een financiële meerwaarde. Indien het verschil positief is, is geen sprake van een financiële meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

Zoals eerder beschreven bestaan de transactiekosten in dit onderzoek uit 1) informatiekosten, 2) contractkosten en 3) systeemkosten. De informatie- en contractkosten bij een aanbesteding worden veroorzaakt door personele kosten. Volgens Brandon-Jones (2009) (zie ook paragraaf 3.5) zijn er verschillende factoren die bij een aanbesteding de hoogte van deze transactiekosten bepalen. Deze zijn allemaal gericht op het sneller uitvoeren van bepaalde taken. Door het gebruik van internettechnologie in het inkoopproces is het mogelijk dat sommige processen efficiënter verlopen, dat wordt ook bevestigd door het onderzoek van Croom & Brandon-Jones (2007, p. 298). Bij het marktplaats-concept wordt internettechnologie alleen toegepast bij het selecteren en contracteren van leveranciers die tijdelijke arbeidskrachten kunnen leveren die voldoen aan de gestelde eisen van de geformuleerde inhuuropdracht. Vanuit die gedachte zou het marktplaats-concept ervoor kunnen zorgen dat er minder tijd nodig is voor het vinden en contracteren van geschikte leveranciers dan bij traditionele aanbestedingsvormen. De eerste werkhypothese kan dan ook als volgt worden geformuleerd:

Werkhypothese 1: indien gebruikt wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zullen de informatiekosten en contractkosten afnemen ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen.

Sessink en Verkerk (2011) hebben onderzocht dat invoeren van het marktplaats-concept ook kosten met zich meebrengt. Zo verwachten zij dat er meer kosten zijn gemoeid voor de back-office. Er zijn immers systemen nodig die geïnstalleerd moeten worden, daarnaast zorgt het marktplaats-concept in de meeste gevallen voor meer crediteuren waar een factuur naar toe gestuurd moet worden. Daarnaast zullen de medewerkers die met het marktplaats-concept gaan werken opgeleid moeten worden en dient het systeem te worden onderhouden. Volgens Bassie (2013) geeft in zijn onderzoek echter aan dat een juiste keuze van het marktplaats-systeem ervoor zorgt dat de systeemkosten gering zijn. Op basis van het onderzoek van Sessink en Verkerk (2011) en Bassie (2013) kan dan ook worden geconcludeerd dat de kosten systeem (gering) zullen stijgen indien het marktplaats-concept wordt ingevoerd. De tweede werkhypothese kan dan als volgt worden geformuleerd.

Werkhypothese 2: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zullen de systeemkosten toenemen ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

Het is echter de vraag of het marktplaats-concept een financiële meerwaarde kan bieden voor gemeenten ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen. Enerzijds zullen er voordelen zijn (hypothese 1) maar anderzijds ook nadelen (hypothese 2). Uit het onderzoek van Croom & Brandon-Jones (2007, p. 298) blijkt dat de kosten voor selecteren en contracteren significant afnemen bij gebruik van internettechnologie. Uit het onderzoek van Bassie (2013) blijkt dat bij de juiste keuze van een marktplaats-systeem de systeemkosten gering zijn. Verwacht wordt dan ook dat per saldo sprake is van een financiële meerwaarde. De derde werkhypothese kan dan als volgt worden geformuleerd.

Werkhypothese 3: gebruik van het marktplaats-concept leidt tot een financiële meerwaarde voor gemeenten ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

3.5.1.2 Sociaal-maatschappelijke aspecten

Transparantie

Bij transparantie draait het om de beschikbaarheid van informatie en toegankelijkheid van informatie. Beschikbaarheid van informatie in dit onderzoek is de informatie die bij een aanbesteding wettelijk beschikbaar (Aanbestedingswet) moet zijn. De overheid zal deze informatie ook bij de traditionele aanbestedingsvormen beschikbaar moeten stellen. Dat brengt ons tot de volgende werkhypothese:

Werkhypothese 4: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de beschikbaarheid van informatie ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen gelijk blijven.

Uit het onderzoek van Croom & Brandon-Jones (2007, p. 299) blijkt dat het toepassen van internettechnologie in het aanbestedingsproces leidt tot een verbetering van de transparantie. Het gaat dan hoofdzakelijk om een verbetering van de toegankelijkheid van informatie. Croom & Brandon-Jones (2007, p.298) omschrijven het als "Improved accessibility for users via e-procurement". Ook bij het marktplaats-concept wordt daarom een verbetering van de toegankelijkheid voor informatie verwacht. De vijfde werkhypothese kan dan als volgt worden geformuleerd:

Werkhypothese 5: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de toegankelijkheid van informatie ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen toenemen.

Het gelijk blijven van de beschikbaarheid van informatie en een toename van de toegankelijkheid van informatie, zal per saldo leiden tot een verbetering van de transparantie. Er wordt immers niet verwacht dat er een verslechtering van een van beiden op zal treden door toepassing van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten. Om die reden zal transparantie een positieve bijdrage leveren aan de sociaal-maatschappelijke meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

Rechtvaardigheid

Bij rechtvaardigheid kan in dit onderzoek onderscheid gemaakt worden in procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid. Bij de procedurele rechtvaardigheid is het van belang dat de aanbestedingsprocedure consistent, onbevooroordeeld en nauwkeurig wordt uitgevoerd. Uit het onderzoek van Harink (2003) blijkt bijvoorbeeld dat met behulp van internettechnologie een verhoging/verbetering van de concurrentie kan worden nagestreefd omdat de procedure nauwkeurig (digitaal is minder foutgevoelig) en consistent wordt uitgevoerd. Meer ondernemers hebben immers de kans om in te schrijven dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Door een consistente benadering van al deze ondernemers wordt ervoor gezorgd dat iedereen gelijke kansen heeft. De zesde werkhypothese kan dan als volgt worden geformuleerd:

Werkhypothese 6: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de procedurele rechtvaardigheid ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen verbeteren.

Bij interactionele rechtvaardigheid speelt zoals eerder besproken eerlijkheid, respect, gepaste vragen en uitleg een belangrijke rol. Harink (2003) beschrijft dat de communicatie over de aanbestedingsprocedure met behulp van internettechnologie beter wordt. De processen en procedures zijn immers online voor iedereen toegankelijk. En de informatievoorziening is geautomatiseerd. Hierdoor is het voor medewerkers in eerste instantie niet mogelijk om de ene partij meer informatie te geven dan de andere partij. Hierdoor ontstaat een eerlijkere manier van aanbesteden. Werkhypothese zeven kan als volgt worden beschreven:

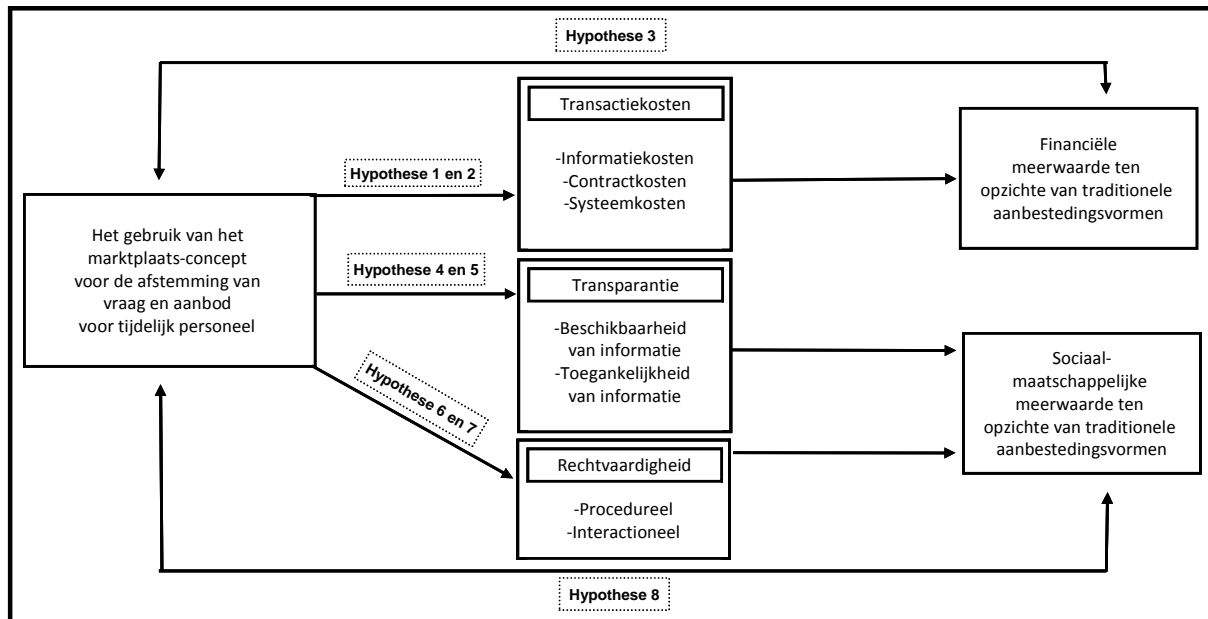
Werkhypothese 7: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de interactionele rechtvaardigheid ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen verbeteren.

Een verbetering van de transparantie en een verbetering van de rechtvaardigheid zorgt ervoor dat het marktplaats-concept ook op sociaal-maatschappelijk gebied een meerwaarde kent. De laatste werkhypothese luidt dan ook als volgt:

Werkhypothese 8: gebruik van het marktplaats-concept leidt tot een sociaal-maatschappelijke meerwaarde voor gemeenten ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

3.5.2 Conceptueel model

De onderlinge relaties zoals in paragraaf 3.5.1 beschreven, worden in figuur 3 schematisch weergegeven.



Figuur 3: Relaties tussen variabelen uit de 8 werkhypothesen (schematische weergave)

4. Van variabelen naar meetbare items

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de verschillende variabelen per aspect verder uitgewerkt tot meetbare items. Per variabele zal worden gestart met het formuleren van een definitie. Hierdoor is het voor dit onderzoek duidelijk wat precies wordt gemeten. Vervolgens zal op basis van bestaande literatuur worden bepaald welke items de betreffende variabele het beste meet. Daarna moeten deze variabelen worden gekoppeld aan een vragenlijst ten behoeve van de interviews. Deze vragenlijst is terug te vinden in de bijlagen 3 en 4.

4.2 Financiële aspecten

Voor wat betreft de financiële aspecten, draait het in dit onderzoek om de transactiekosten van de gemeenten bij het inhuren van een tijdelijke arbeidskracht.

4.2.1 Transactiekosten

Transactiekosten in dit onderzoek kan dan ook worden gedefinieerd als de 'kosten voor gemeenten die gepaard gaan met het inhuren van een tijdelijke arbeidskracht via een aanbesteding'. Zoals al eerder aangegeven bestaan deze kosten uit 1) informatiekosten, 2) contractkosten en 4) systeemkosten. Het grootste deel van de kosten worden veroorzaakt door de tijd die besteed wordt door medewerkers van de gemeente. Alleen bij systeemkosten komen ook de kosten kijken die te maken met initiële, gebruiks- en onderhoudskosten van het systeem. Hierna zal per kostensoort (zie tabel 4.2) worden beschreven welke type werkzaamheden van de betreffende medewerker verantwoordelijk zijn voor de kosten. Hiervoor wordt aangesloten bij het onderzoek van Brandon-Jones (2009) en Hazeu (2007)

<i>Transactiekostensoort</i>	<i>Type werkzaamheden</i>
Informatiekosten	<ul style="list-style-type: none">- bepalen marktconforme uurtarieven;- zoeken van leveranciers die betrouwbaar en bekwaam zijn om binnen de organisatie te functioneren;- het formuleren van de opdracht;- het in de markt zetten van de opdracht.
Contractkosten	<ul style="list-style-type: none">- beoordelen van ingekomen offertes;- keuze van de juiste leverancier;- onderhandeling over uurtarief en voorwaarden.
Systeemkosten	<ul style="list-style-type: none">- installeren en aanschaf van het systeem;- onderhoud- en gebruik van het systeem;- scholing en instructie van de medewerkers.

Tabel 4.2: werkzaamheden die de transactiekosten voor gemeenten bepalen (gebaseerd op Brandon-Jones, 2009 en Hazeu, 2007)

In bijlage 3 zijn de betreffende werkzaamheden per kostensoort verwerkt in een vragenlijst. Om op basis van de werkzaamheden de uiteindelijke kosten te bepalen is het noodzakelijk om de interne uurtarieven van de medewerkers bij gemeenten te achterhalen. Nu duidelijk is hoe de financiële aspecten van het onderzoek

gemeten moeten worden, wordt in de volgende paragraaf op eenzelfde manier uitgelegd hoe wordt omgegaan met de sociaal-maatschappelijke aspecten.

4.3 Sociaal-maatschappelijke aspecten

Bij de sociaal-maatschappelijke aspecten, wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen transparantie en rechtvaardigheid.

4.3.1 Transparantie

Bij de definitie van transparantie wordt aangesloten bij het onderzoek van Scholtes (2012). Transparantie kan worden gezien als 'de beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie voor leveranciers met betrekking tot de inhuuroverdracht'. Bij de beschikbaarheid van informatie gaat het hoofdzakelijk om het soort van informatie dat beschikbaar gesteld moet worden in het kader van de Aanbestedingswet. In tabel 4.3 is aangegeven welke informatie in ieder geval beschikbaar moet zijn bij een aanbesteding.

Beschikbaar n.a.v.	Soort informatie dat beschikbaar moet zijn:
Aanbestedingswet 2012	<ul style="list-style-type: none"> - de uitsluitingsgronden; - de geschiktheidseisen; - de te stellen termijnen; - de gunningscriteria; - een (eventuele) vergoeding voor hoge kosten van een inschrijving; - de voorwaarden van de overeenkomst (inkoopvoorwaarden); - gemotiveerde gunningsbeslissing.

Tabel 4.3: informatie dat wettelijk beschikbaar moet zijn bij een aanbesteding (Aanbestedingswet, 2012)

De toegankelijkheid van informatie wordt volgens het ministerie van Binnenlandse Zaken bepaald door 1) kenbaarheid, 2) vindbaarheid, 3) hanteerbaarheid, 4) betaalbaarheid, 5) betrouwbaarheid en 6) duidelijkheid (Min BiZ, 1997). In tabel 4.4 is per aspect aangegeven hoe deze vertaald worden voor deze studie.

Aspect	Uitwerking
Kenbaarheid en vindbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - duidelijk en herkenbare locatie waar de informatie te vinden is.
Hanteerbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - teveel beschikbare informatie; - complexiteit van de informatie.
Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - kosten die een belemmering vormen.
Betrouwbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> - juistheid van de aangeboden informatie; - volledigheid van de aangeboden informatie; - authenticiteit van de aangeboden informatie.
Duidelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> - begrijpelijkheid van de aangeboden informatie.

Tabel 4.4: uitwerking toegankelijkheid van informatie (gebaseerd op Min BiZ, 1997)

De informatie vanuit tabel 4.3 en tabel 4.4 is in bijlage 4 verwerkt tot een vragenlijst. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op het begrip rechtvaardigheid.

4.3.2 Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid in dit onderzoek wordt gezien als evenredigheid. Iedereen zou moeten krijgen waar diegene recht op heeft. Ook bij een aanbesteding is dat van belang. Rechtvaardigheid wordt in dit onderzoek verdeeld in procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid. In tabel 4.5 wordt per type rechtvaardigheid beschreven welke zaken van belang zijn bij het meten ervan. Hierbij wordt aangesloten bij het onderzoek van der Linden (2007) en Bos (2007).

Type rechtvaardigheid	Meeteenheden
Procedurele rechtvaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> - consistente toepassing van de procedure; - vooroordelen in de aanbestedingsprocedure; - nauwkeurigheid van de gehele procedure; - correctiemogelijkheid van gemaakte fouten in de procedure.
Interactionele rechtvaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> - gelijke kansen voor alle leveranciers om in te schrijven; - respectvolle en eerlijke behandeling; - discriminatie als gevolg van de gestelde eisen/vragen; - uitleg van beslissingen en procedures.

Tabel 4.5: type rechtvaardigheid en de bijbehorende meeteenheden (gebaseerd op van der Linden, 2007 en Bos, 2007).

Ook de meeteenheden van de verschillende typen rechtvaardigheid zijn in bijlage 4 in een vragenlijst opgenomen.

5. Financiële meerwaarde van het marktplaats-concept

5.1 Inleiding

De financiële meerwaarde van het marktplaatsconcept wordt in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van interviews die gehouden zijn bij een vijftal gemeenten. Om het vergelijkbaar te houden is gekozen voor gemeenten die werken met hetzelfde marktplaats-concept. De keuze is dan ook gevallen op gemeenten in de regio West Brabant die allemaal werken met de het marktplaats-concept 'Flexwestbrabant.nl'. Dat het specifiek de gemeenten in west-Brabant betreft, heeft te maken met de vergelijkbare inhuuropdrachten. Deze gemeenten hadden allemaal recent inhuuropdrachten in de markt gezet die een relatie hebben met het civieltechnische werkveld. Denk daarbij aan verkeerskundigen, civieltechnische projectleiders enz. De interviews die zijn gehouden hadden een gestructureerd karakter waarbij ruimte is gehouden om de motivatie achter het antwoord helder te krijgen. Op basis daarvan is het mogelijk om een verklaring te vinden voor het antwoord op de vraag of het marktplaats-concept een financiële meerwaarde creëert ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen of juist niet. Een voorbeeld van de gestructureerde vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3. Alle respondenten waren personeelsadviseurs van de afdeling P&O/HRM. In de praktijk zijn zij diegene die binnen de gemeentelijke organisatie het meest met het marktplaats-concept werken. In dit hoofdstuk worden naast de uurtarieven, per transactiekostensoort de resultaten van de interviews beschreven. Daarnaast wordt een verklaring gegeven voor de resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en een kort antwoord op het financiële deel van de derde deelvraag uit hoofdstuk 1.

5.2 Uurtarieven

In de interviews is gevraagd naar de tijdsbesteding van de betreffende respondenten en hun opdrachtgevers (managers) bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten via het marktplaats-concept en traditionele vormen. Om deze tijdsbesteding om te zetten in een financiële eenheid, is het van belang om de interne uurtarieven te achterhalen. Aan de respondenten is daarom aan het begin van het interview gevraagd naar hun eigen interne uurtarief en het interne uurtarief van de (cluster) manager die hen de opdracht geeft om een inhuuropdracht in de markt te zetten. In de praktijk blijkt dat de interne uurtarieven per gemeente verschillen, omdat volgens de respondenten het betreffende tarief afhankelijk is van het inwoneraantal van de betreffende gemeente. Om in de volgende hoofdstukken een goede vergelijking te kunnen maken, is ervoor gekozen om bij iedere casus het gemiddelde (interne) uurtarief¹ (N=5) te nemen. Dat resulteert in de tarieven zoals weergegeven in tabel 5.1.

Persoon	Gemiddeld (intern) uurtarief
P&O adviseur	€ 29,24
(Cluster) manager	€ 40,39

Tabel 5.1: gemiddeld (intern) uurtarief (prijsspeil 2013)

Ordegrootte komen de tarieven in tabel 5.1 overeen met de handmatige berekening die gebaseerd is op openbaar beschikbare documenten (Stoop, 2012; VNG, 2013; Berekenhet, 2013), zie bijlage 5. Daarmee is het verantwoord om op basis van tabel 5.1 de financiële eenheden in de volgende paragrafen te berekenen.

¹ Het interne uurtarief is het kostendekkende uurtarief zoals opgenomen in de begroting van de betreffende gemeente

5.3 Informatiekosten

Voor het bepalen van de informatiekosten is aan de respondenten gevraagd wat hun tijdsbesteding was en die van de opdrachtgever (manager) voor (zie ook paragraaf 4.2.1):

- bepalen marktconforme uurtarieven;
- zoeken van leveranciers die betrouwbaar en bekwaam zijn om binnen de organisatie te functioneren;
- het formuleren van de opdracht;
- het in de markt zetten van de opdracht.

Bovenstaande vragen zijn zowel gesteld voor het marktplaats-concept als de traditionele vormen van aanbesteden. De tijdsbesteding (zie bijlage 6) is vervolgens op basis van de tarieven uit tabel 5.1 omgerekend naar de totale informatiekosten. Hierna zijn de resultaten en verklaringen beschreven.

5.3.1 Resultaten en verklaringen²

In tabel 5.2 zijn de informatiekosten per gemeente terug te vinden. Deze kosten zijn per onderdeel uitgesplitst naar het marktplaats-concept (MP) en de traditionele vorm (TDL). Daarnaast is het verschil (Δ) weergegeven tussen de kosten van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen.

	Gemeente 1			Gemeente 2			Gemeente 3			Gemeente 4			Gemeente 5		
	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ
Bepalen marktconform tarief	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Zoeken leveranciers	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Formuleren opdracht	€ 22	€ 20	€ 2	€ 39	€ 40	-€ 1	€ 25	€ 20	€ 5	€ 29	€ 40	-€ 11	€ 29	€ 40	-€ 11
Opdracht in de markt zetten	€ 7	€ 10	-€ 3	€ 29	€ 20	€ 9	€ 15	€ 10	€ 5	€ 44	€ 40	€ 4	€ 0	€ 81	-€ 81
Informatiekosten	€ 29	€ 30	-€ 1	€ 68	€ 60	€ 8	€ 40	€ 30	€ 10	€ 73	€ 80	-€ 7	€ 29	€ 121	-€ 92

Tabel 5.2: overzicht informatie kosten marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per gemeente.

Bepalen marktconforme tarieven en het zoeken naar leveranciers

Na het berekenen van de informatiekosten per onderdeel blijkt dat de gemeenten voor het bepalen van marktconforme tarieven geen kosten maken. Dat geldt voor zowel het marktplaats-concept als de traditionele vorm. Als verklaring voor dit fenomeen geven de respondenten aan dat in het marktplaats-concept bijvoorbeeld automatisch alle marktconforme tarieven boven komen drijven. Alle ingeschreven leveranciers brengen immers een tarief naar voren. Als gemeente weet je dan automatisch wat het marktconforme tarief is. Bij de traditionele vorm wordt aangegeven dat de manager op basis van zijn ervaring weet wat marktconforme tarieven zijn. Bij allebei de vormen wordt dus geen onderzoek uitgevoerd naar marktconforme tarieven.

Het zoeken naar leveranciers

Ook bij het zoeken naar leveranciers die bekwaam en betrouwbaar zijn om binnen de organisatie te functioneren worden geen kosten gemaakt. Dat geldt ook hier voor zowel het marktplaats-concept als de

² De opmerkelijke verschillen tussen de gemeenten zijn te verklaren aan de hand van de werkwijze die de gemeenten hanteren. Zo besteedt de manager bij gemeente 5 meer tijd bij het in de markt zetten van een opdracht dan gemeente 4. De manager bij gemeente 5 belt eerst met de leveranciers om vervolgens per mail de inhuuropdracht te versturen. De manager bij gemeente 4 stuurt direct een e-mail naar de leveranciers en belt niet eerst op.

traditionele vorm. Als verklaring voor deze constatering worden door de respondenten aangegeven dat bij het marktplaats-concept leveranciers zelf inschrijven in en bij de traditionele vorm heeft de manager op basis van eerdere ervaringen leveranciers op het oog die hij wil aanschrijven. Om die reden wordt bij geen van de twee vormen tijd besteed naar het zoeken van de leveranciers.

Formuleren van de opdracht

Voor het formuleren van de opdracht zijn wel kosten verbonden. Bij twee (nr. 1 en 3) van de vijf gemeenten blijken de kosten voor het formuleren van de opdracht bij het marktplaats-concept €2,- tot €5,- hoger uit te vallen dan bij de traditionele vorm. De respondenten gaven in het interview aan dat het functieprofiel van de in te huren persoon altijd beschikbaar is. Per functie is immers een beschrijving vastgelegd. Daarnaast dienen bij allebei de vormen de beschrijving specifiek aangepast te worden aan de betreffende opdracht. Vervolgens moet men bij het marktplaats-concept ingewikkelde systemen benaderen om uiteindelijk de opdracht in te kunnen vullen. Bij de traditionele vorm is het slechts de opdracht in een document beschrijven. Om die reden liggen de kosten voor het marktplaats-concept hoger dan bij de traditionele vorm.

Bij de andere drie gemeenten (nr. 2, 4 en 5) vallen deze kosten €1,- tot €11,- lager uit dan bij de traditionele vorm. Deze gemeenten geven aan dat het invullen van het marktplaats-concept juist minder werk kost dan een beschrijving in een document vastleggen. Daarnaast zorgt de P&O adviseur voor het grootste deel ervoor dat de opdracht geformuleerd wordt en niet de manager. Dat scheelt weer in het uurtarief. Daarbij wordt wel opgemerkt dat de betreffende persoon die de opdracht in het marktplaats-concept invult wel enigszins ervaring moet hebben van het de betreffende systeem. In sommige gevallen zal een persoon met weinig ervaring juist wel meer tijd nodig hebben. Dan is het maar de vraag of het marktplaats-concept goedkoper is.

Opdrachten in de markt zetten

Voor wat betreft het in de markt zetten van de opdracht, liggen de kosten bij het marktplaats-concept bij drie van de vijf gemeenten (2, 3 en 4) €4,- tot €9,- hoger dan bij de traditionele vorm. Ook hier wordt als reden aangegeven dat de ingewikkelde systemen ervoor zorgen dat meer tijd nodig is om de opdracht in de markt te zetten dan bij de traditionele vorm. Het feit dat deze werkzaamheden dan door goedkopere medewerkers wordt uitgevoerd, weegt dan niet op tegen de tijd die ze nodig hebben om dit te doen.

Bij de andere twee gemeenten (1 en 5) liggen de kosten €3,- tot €81,- lager dan bij de traditionele vorm. Dat is volgens de respondenten het gevolg van het feit dat goedkopere medewerkers de opdracht in de markt kunnen zetten door het simpelweg te uploaden. Wel wordt van de betreffende medewerkers verwacht dat ze enigszins ervaring hebben met de marktplaatssystemen.

Informatiekosten

Per saldo kan op basis van de input van de respondenten worden gesteld dat de informatiekosten van het marktplaats-concept bij het overgrote deel van de onderzochte gemeenten (gemeente 1, 4 en 5) lager uit vallen dan bij traditionele aanbestedingsvormen (€1,- tot €92,- lager per gemeente). Gekeken naar de motivatie van de betreffende gemeenten, wordt deze besparing enerzijds veroorzaakt doordat de betreffende werkzaamheden uitgevoerd worden door 'goedkopere' medewerkers, anderzijds door de geautomatiseerde vooruitgang bij het marktplaats-concept. Enige voorwaarde hierin is de ervaring met elektronische systemen van de medewerker die met het marktplaats-concept werkt.

Bij twee van de vijf gemeenten (gemeente 2 en 3) vallen de kosten per saldo echter hoger uit (€8,- tot €10,- hoger per gemeente). Deze toename kan worden verklaard door de werkverdeling tussen de P&O adviseur en de manager (opdrachtgever). Bij de betreffende gemeenten worden de meeste werkzaamheden nog steeds verricht door de manager. Het tarief van de manager is hoger en dat verklaart de hogere kosten bij het marktplaats-concept.

5.4 Contractkosten

Voor het bepalen van de contractkosten is aan de respondenten gevraagd wat hun tijdsbesteding was en die van de opdrachtgever (manager) voor (zie ook paragraaf 4.2.1):

- beoordelen ingekomen offertes;
- keuze van de juiste leverancier;
- onderhandeling uurtarief en voorwaarden.

In de vragenlijst zijn vorenstaande aspecten aan bod gekomen voor zowel het marktplaats-concept als de traditionele vormen van aanbesteden. De tijdsbesteding (zie bijlage 6) is vervolgens op basis van de tarieven uit tabel 5.1 omgerekend naar de totale contractkosten. Hierna zijn de resultaten en verklaringen beschreven.

5.4.1 Resultaten en verklaringen³

In tabel 5.3 zijn de contractkosten per gemeente terug te vinden. Deze kosten zijn per onderdeel uitgesplitst naar het marktplaats-concept (MP) en de traditionele vorm (TDL). Daarnaast is het verschil (Δ) weergegeven tussen de kosten van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen.

	Gemeente 1			Gemeente 2			Gemeente 3			Gemeente 4			Gemeente 5		
	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ
Beoordelen offertes	€ 0	€ 10	-€ 10	€ 0	€ 40	-€ 40	€ 117	€ 10	€ 107	€ 29	€ 81	-€ 52	€ 29	€ 162	-€ 133
Keuze juiste leverancier	€ 186	€ 101	€ 85	€ 244	€ 141	€ 103	€ 244	€ 141	€ 103	€ 104	€ 61	€ 43	€ 157	€ 91	€ 66
Onderhandeling	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 40	-€ 40	€ 0	€ 40	-€ 40
Contractkosten	€ 186	€ 111	€ 75	€ 244	€ 181	€ 63	€ 361	€ 151	€ 210	€ 133	€ 182	-€ 49	€ 186	€ 293	-€ 107

Tabel 5.3: overzicht contractkosten marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per gemeente.

Beoordelen ingekomen offertes

Voor het beoordelen van de ingekomen offertes, liggen de kosten van het marktplaats-concept bij vier (1, 2, 4 en 5) van de vijf gemeenten €10,- tot €133,- lager dan de traditionele vorm. Als reden hiervoor wordt door de respondenten aangegeven dat het marktplaatssysteem (de software) op basis van vooraf gestelde selectiecriteria 'automatisch' de offertes beoordeeld. Op dat moment komen er 3 tot 5 offertes boven drijven en naar de andere indieners wordt een automatische afwijzing verstuurd.

³ De opmerkelijke verschillen tussen de gemeenten zijn te verklaren aan de hand van de werkwijze die de gemeenten hanteren bij het kiezen van de juiste leverancier. Zo worden bij gemeente 2 en 3 meer 'sollicitatie' gesprekken gehouden dan bij de andere gemeenten. Daarnaast worden bij de betreffende gemeenten meer mensen betrokken bij de sollicitatiegesprekken dan bij de andere gemeenten.

Gemeente 3 daarentegen heeft aangegeven dat het marktplaats-concept qua kosten (€107,-) juist hoger ligt dan de traditionele vorm. Deze gemeente geeft aan dat de offertes inderdaad 'automatisch' worden beoordeeld, maar dat de afwijzing bij de betreffende gemeente niet alleen automatisch gegenereerd wordt. Bij deze gemeente worden de leveranciers van de afgewezen offertes persoonlijk nagebeld, om een helder gemotiveerde afwijzing af te geven. Inherent aan het marktplaats-concept is het vele aantal offertes die ingediend worden. Dit grote aantal zal dan ook allemaal nagebeld moeten worden en daar gaat dan het meeste tijd in zitten.

Keuze juiste leverancier

De kosten voor het kiezen van de juiste leveranciers liggen volgens alle gemeenten bij het marktplaats-concept hoger (€43,- tot €103,-) dan bij de traditionele vorm. Het is inherent bij de keuze van de juiste leverancier dat enkele personen op 'sollicitatie' gesprek komen. Het aantal mensen dat bij een inhuuropdracht op gesprek mag komen verschilt per gemeente. Ook de duur van de gesprekken is per gemeente verschillend. Maar een verklaring voor de toename in kosten bij het marktplaats-concept is het feit dat in de meeste gevallen niet alleen de manager het gesprek met de sollicitanten voert, wat in de meeste gevallen bij de traditionele vorm wel het geval was, maar dat bij het marktplaats-concept in veel gevallen ook iemand van de afdeling P&O aanwezig is. Hierdoor lopen de kosten bij het kiezen van de juiste leveranciers op.

Onderhandeling tarief en voorwaarden

Alle vijf gemeenten geven aan dat bij het marktplaats-concept geen kosten verbonden zijn bij het onderhandelen over tarief en voorwaarden bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten. Volgens de respondenten ligt bij het marktplaats alles van te voren vast (zoals kilometervergoeding enz.) en is geen onderhandeling mogelijk. Bij twee van de vijf gemeenten (4 en 5) geeft aan dat bij de traditionele vorm in sommige gevallen nog wel onderhandeling mogelijk is. In de meeste gevallen onderhandelt de betreffende manager over de betreffende voorwaarden.

Contractkosten

Per saldo kan op basis van de input van de respondenten worden gesteld dat de contractkosten van het marktplaats-concept bij drie van de vijf gemeenten (gemeente 1, 2 en 3) hoger uit vallen dan bij de traditionele aanbestedingsvormen (€75,- tot €210,- hoger per gemeente). Dat komt doordat er steeds meer personen betrokken worden bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten. Zo voerde de manager bij de traditionele aanbestedingsvormen zelf de 'sollicitatie' gesprekken, terwijl bij het marktplaats-concept daarbij ook de P&O adviseur aanwezig is.

Bij twee van de vijf gemeenten (gemeente 4 en 5) liggen de contractkosten van het marktplaats-concept per saldo lager dan bij de traditionele vormen (€49,- tot €107,- lager per gemeente). Dat is een logisch gevolg van het feit dat de P&O adviseur alleen de gesprekken voert in de 'eerste' ronde. Daaruit kiest de adviseur de betreffende kandidaat, die als enige op gesprek mag bij de opdrachtgever (manager). Daardoor hoeft de manager niet bij alle gesprekken aanwezig te zijn en dat bespaard kosten. Daarnaast is het bij gemeente 4 en 5 in de meeste gevallen mogelijk om bij de traditionele vorm te onderhandelen over de voorwaarden. Terwijl dat bij het marktplaats-concept in de meeste gevallen vooraf vast ligt. Geen onderhandeling bespaard in dit kader tijd.

5.5 Systeemkosten

Voor het bepalen van de systeemkosten is aan de respondenten gevraagd wat de kosten waren voor:

- aanschaf en installatie van het marktplaatsstelsel;
- onderhoud en gebruik van het marktplaatsstelsel.

Daarnaast is aan de respondenten gevraagd naar wat hun tijdsbesteding was en die van de opdrachtgever (manager) voor (zie ook paragraaf 4.2.1):

- scholing en instructie van de medewerker.

In de vragenlijst zijn vorenstaande aspecten aan bod gekomen voor zowel het marktplaats-concept als de traditionele vormen van aanbesteden. De tijdsbesteding (zie bijlage 6) voor scholing en instructie van de medewerker is vervolgens op basis van de tarieven uit tabel 5.1 omgerekend naar de totale systeemkosten. Hierna zijn de resultaten en verklaringen beschreven.

5.5.1 Resultaten en verklaringen

In tabel 5.4 zijn de systeemkosten per gemeente terug te vinden. Deze kosten zijn per onderdeel uitgesplitst naar het marktplaats-concept (MP) en de traditionele vorm (TDL). Daarnaast is het verschil (Δ) weergegeven tussen de kosten van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen.

	Gemeente 1			Gemeente 2			Gemeente 3			Gemeente 4			Gemeente 5		
	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ
Aanschaf en installatie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Onderhoud en gebruik	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Scholing en instructie	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29
Systeemkosten	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29

Tabel 5.4: overzicht systeemkosten marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per gemeente.

Aanschaf en installatie systeem

Zoals terug te zien in tabel 5.4 worden voor aanschaf en installatie van systemen bij het marktplaats-concept en de traditionele vorm geen kosten gemaakt. Voor de traditionele vorm is dat vanzelfsprekend, hier wordt immers geen systeem gebruikt. Bij het marktplaats-concept daarentegen is het opvallend te noemen. Het marktplaats-concept is in theorie een digitaal systeem, waar in de praktijk in de meeste gevallen kosten aan verbonden zijn als het gaat om de aanschaf en installatie ervan. Tijdens de interviews met de respondenten bleek echter dat het voor niemand echt duidelijk was welk bedrag er nu precies voor betaald moest worden omdat de betreffende gemeenten allemaal een bepaald bedrag aan de regio West-Brabant betalen, waarvan niet alleen het marktplaats-concept gefinancierd wordt, maar ook bijvoorbeeld het opgerichte mobiliteitscentrum. Daarnaast is het de bedoeling dat op termijn de fee (2% tot 5% van het uurtarief) die leveranciers betalen wanneer zij een opdracht via het marktplaats-concept binnenhalen, de kosten voor het systeem moeten kunnen dekken. Ervan uitgaande dat de betreffende fee op termijn ook daadwerkelijk deze kosten zal dekken, wordt verondersteld dat de kosten voor aanschaf en installatie van het marktplaats-systeem op termijn nihil is.

Onderhoud en gebruik van het systeem

Ook voor het onderhoud en gebruik van het betreffende systeem, wordt verondersteld dat de betreffende Fee die leveranciers moeten betalen wanneer zij een opdracht via het marktplaats-concept binnenhalen, de nodige kosten voor onderhoud en gebruik van het systeem kan dekken. Ook hiervoor geldt dat in dit onderzoek wordt uitgegaan dat de kosten voor onderhoud en gebruik van het systeem nihil zijn voor de betreffende gemeenten.

Scholing en instructie medewerker

Voor scholing en instructie van de medewerkers die gebruik maken van het marktplaats-concept, zijn wel kosten verbonden. Elk van de ondervraagde gemeente gaf aan dat de betreffende medewerker die veel met het marktplaats-concept werkt, gemiddeld 1 uur per aanvraag kwijt is aan scholing en instructie. Zo hebben alle deelnemende gemeenten één keer in het kwartaal een 'keyusers' overleg waarin alle zaken omtrent het marktplaats-concept 'flexwestbrabant' besproken wordt. Het gaat dan om verbeteringen en/of wijzigingen in het systeem. Daarnaast maken de medewerkers bij de gemeente in de meeste gevallen ook gebruik van de helpdesk van het marktplaatssysteem. Al met al kan worden gesteld dat de medewerkers gemiddeld 1 uur per aanvraag kwijt zijn (inclusief keyuseroverleg en het bellen met de helpdesk) voor scholing en instructie.

Systeemkosten

De totale systeemkosten liggen bij het marktplaats-concept in alle gevallen €29,- hoger dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Deze kosten zijn alleen de wijten aan scholing en instructie van de medewerker die met het marktplaats-concept werkt. Bij de traditionele aanbestedingsvormen zijn geen kosten verbonden aan het systeem. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat in dit onderzoek wordt verondersteld dat de kosten voor aanschaf, installatie, onderhoud en gebruik van het systeem kan worden gedekt uit de fee (2% tot 5% van het uurtarief) die leveranciers moeten betalen bij het binnenhalen van een opdracht via het marktplaats-concept.

5.6 Samenvatting en toetsing hypothesen

5.6.1 Samenvatting

In tabel 5.5 zijn de totale kosten voor alle financiële aspecten in zijn geheel weergegeven. Daarmee kan een antwoord gegeven worden op het financiële deel van de derde onderzoeksvraag:

- *Wat is de financiële meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van 'traditionele' aanbestedingsvormen bij de afstemming van vraag en aanbod voor tijdelijk personeel bij gemeenten en hoe valt dat te verklaren?*

	Gemeente 1			Gemeente 2			Gemeente 3			Gemeente 4			Gemeente 5		
	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ	MP	TDL	Δ
Informatiekosten	€ 29	€ 30	-€ 1	€ 69	€ 61	€ 8	€ 39	€ 30	€ 9	€ 73	€ 81	-€ 8	€ 29	€ 121	-€ 92
Contractkosten	€ 186	€ 111	€ 75	€ 244	€ 182	€ 62	€ 361	€ 151	€ 210	€ 134	€ 182	-€ 48	€ 186	€ 293	-€ 107
Systeemkosten	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29	€ 29	€ 0	€ 29
Transactiekosten	€ 244	€ 141	€ 103	€ 342	€ 243	€ 99	€ 429	€ 181	€ 248	€ 236	€ 263	-€ 27	€ 244	€ 414	-€ 170

Tabel 5.5: overzicht alle financiële aspecten marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per gemeente.

Het opvallende verschil in kosten tussen de verschillende gemeenten, is te verklaren door de verschillende werkwijze die gemeenten hanteren bij enerzijds het in de markt zetten van de opdracht en het contracteren van de leverancier (zie hiervoor paragraaf 5.3.1. en paragraaf 5.4.1.).

Financiële meerwaarde (transactiekosten)

Per saldo moet op basis van dit onderzoek worden geconstateerd dat de transactiekosten voor het marktplaats-concept bij het grootste deel van de onderzochte gemeenten (3 van de 5 gemeenten) hoger uitvallen dan bij de traditionele aanbestedingsvormen (€99,- tot €248,- hoger per gemeente). Een verklaring voor deze toename is hoofdzakelijk te vinden in de manier waarop werkprocessen bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten worden ingestoken. Hoofdzakelijk gaat het om de toename van de contractkosten. Deze toename wordt veroorzaakt doordat zowel de P&O adviseur als de manager bij alle ‘sollicitatie’ gesprekken aanwezig zijn. Een klein deel van deze toename wordt veroorzaakt door de systeemkosten. Het marktplaats-concept is immers een systeem waarmee gewerkt moet worden, terwijl bij de traditionele aanbestedingsvormen geen sprake was van een systeem waar kosten voor gemaakt moesten worden. Deze kosten zijn dan hoofdzakelijk gericht op instructie en training van de betreffende medewerkers.

De minderheid van de onderzochte gemeenten kan een besparing van de transactiekosten bewerkstelligen (€27,- tot €170,- per gemeente) Enerzijds veroorzaakt doordat de werkzaamheden uitgevoerd worden door ‘goedkopere’ medewerkers, anderzijds door de geautomatiseerde vooruitgang bij het marktplaats-concept. Het geautomatiseerde systeem boekt vooral winst bij het zoeken van leveranciers en het in de markt zetten van de opdracht. Daarnaast worden de ‘sollicitatie’ gesprekken in eerste instantie gevoerd door de P&O adviseurs. Indien de betreffende adviseur het idee heeft dat een persoon past binnen de organisatie, gaat de manager het gesprek aan. Hier zit dus niet altijd de manager én de P&O adviseur bij het gesprek. Dat bespaart kosten.

5.6.2 Toetsing werkhypothesen

In paragraaf 3.5 zijn op basis van de theorie werkhypothesen geformuleerd. In deze paragraaf worden de werkhypothesen op financieel gebied getoetst op basis van de resultaten uit de interviews. Daarmee is het mogelijk dat de werkhypothese wordt verworpen of juist niet. De eerste werkhypothese is als volgt:

Werkhypothese 1: indien gebruikt wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zullen de informatiekosten en contractkosten afnemen ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen.

Op basis van de resultaten uit de interviews kan worden gesteld dat de informatiekosten bij het marktplaats-concept daadwerkelijk afnemen ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen, maar de contractkosten nemen in de meeste gevallen toe ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Daarmee kan werkhypothese 1 maar gedeeltelijk worden verworpen. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de manier waarop de onderzochte gemeenten hun werkproces met betrekking tot de sollicitatiegesprekken hebben vormgegeven. Bij twee onderzochte gemeenten was er namelijk wel een daling van de kosten. Bij deze gemeenten werden de ‘sollicitatie’ gesprekken met minder mensen gevoerd. Daarnaast werden er minder gesprekken georganiseerd.

De tweede werkhypothese is in hoofdstuk 3.5 als volgt geformuleerd:

Werkhypothese 2: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zullen de systeemkosten toenemen ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

Ook uit dit onderzoek blijkt dat de systeemkosten bij gebruik van het marktplaats-concept toenemen ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Een verklaring hiervoor is het feit dat bij de traditionele vormen geen systemen moeten worden geïnstalleerd waar medewerkers een training of cursus voor moeten volgen. Bij het marktplaats-concept is dat wel het geval. Werkhypothese 2 kan daarmee niet worden verworpen.

De derde werkhypothese is in hoofdstuk 3.5 als volgt geformuleerd:

Werkhypothese 3: gebruik van het marktplaats-concept leidt tot een financiële meerwaarde voor gemeenten ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

Per saldo kan in dit onderzoek worden gesteld dat in de meeste gevallen het marktplaats-concept niet leidt tot een financiële meerwaarde voor gemeenten ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Een verklaring hiervoor is in de meeste gevallen een toename van de contractkosten en in mindere mate een toename van de systeemkosten (zoals uitgelegd bij werkhypothese 1 en 2). Daarmee kan werkhypothese 3, op basis van dit onderzoek, worden verworpen.

6. Sociaal-maatschappelijke meerwaarde van het marktplaats-concept

6.1 Inleiding

De sociaal-maatschappelijke meerwaarde van het marktplaatsconcept wordt in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van interviews die gehouden zijn bij een vijftal leveranciers. Deze leveranciers hebben allen ingeschreven op een marktplaatsopdracht bij gemeenten die in het vorige hoofdstuk als respondent hebben opgetreden en vallen in de categorie Midden en Klein bedrijf (MKB). Verder zijn alle leveranciers werkzaam binnen het civieltechnische werkveld. Alle respondenten bij de leveranciers waren accountmanagers of managers werkzaam in de marketing en communicatie. In dit hoofdstuk is de verwerkingsmethode en de resultaten inclusief verklaringen beschreven aan de hand van de door de leveranciers gegeven antwoorden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting en een kort antwoord op het sociaal-maatschappelijke deel van de derde deelvraag uit hoofdstuk 1.

6.2 Permutatiemethode en waardering sociaal-maatschappelijke aspecten

In de interviews zijn voor het sociaal-maatschappelijke deel de aspecten onderzocht zoals weergegeven in tabel 6.1 (zie paragraaf 4.3 voor de meeteenheden):

Transparantie	Beschikbaarheid van informatie
	Toegankelijkheid van informatie
Rechtvaardigheid	Procedurele rechtvaardigheid
	Interactionele rechtvaardigheid

Tabel 6.1: sociaal-maatschappelijke aspecten die onderzocht zijn

In de interviews kon ja of nee geantwoord worden op de vragen over de 'beschikbaarheid van informatie'. Het aantal keer dat ja of nee geantwoord is kan worden gezien als maat om te bepalen of de 'beschikbaarheid van informatie' beter scoort bij het marktplaats-concept dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. De 'toegankelijkheid van informatie', de 'procedurele rechtvaardigheid' en 'interactionele rechtvaardigheid' zijn gemeten met behulp van stellingen waarbij een antwoord kon worden gegeven op een schaal van 5;

1 = Helemaal mee oneens

2 = Oneens

3 = Niet mee eens/niet mee oneens

4 = Mee eens

5 = Helemaal mee eens

Het is niet toegestaan om met rangorde resultaten rekenkundige bewerkingen uit te voeren (Hakvoort en Klaassen, 2008). Om dan toch uitspraken te kunnen doen over de totale score voor 'toegankelijkheid van informatie', 'procedurele rechtvaardigheid' en 'interactionele rechtvaardigheid', is de permutatiemethode toegepast.

6.2.1 Permutatiemethode

Volgens Hellendoorn (2001, p. 88) is de permutatiemethode 'een evaluatiemethode waarmee, uitgaande van alle mogelijke rangordes (permutaties) van de alternatieven, een optimale rangorde kan worden bepaald'.

Deze methode gaat uit van kwalitatieve resultaten waarbij gebruik kan worden gemaakt van een kwantitatieve of kwalitatieve gewichtenset en sluit daarmee aan op de kwalitatieve resultaten die voor de 'sociaal-maatschappelijke aspecten' in dit onderzoek aanwezig zijn. Hellendoorn (2001) merkt op dat deze methode bij veel alternatieven bewerkelijk is. Gelet op het feit dat in dit onderzoek maar twee alternatieven aanwezig zijn (marktplaats-concept en traditionele vorm) is de bewerkelijkheid beperkt. In de volgende paragraaf is een voorbeeldberekening opgenomen.

6.2.1.1 Voorbeeldberekening

Als voorbeeld voor de berekening nemen we de 5 puntsschaal scores per leverancier op het criterium 'kenbaarheid en vindbaarheid van informatie' en 'duidelijkheid van informatie' van het aspect 'toegankelijkheid van informatie' (zie tabel 6.2)

	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5	
	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL
Kenbaarheid en vindbaarheid	5	5	2	4	4	4	5	3	3	5
Duidelijkheid	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3

Tabel 6.2: rangorde scores van het aspect 'toegankelijkheid van informatie'

In dit onderzoek zijn per criterium telkens twee mogelijke rangordes (R) te onderscheiden:

- R1. Marktplaats-concept soort hoger dan de traditionele vorm (MP>TDL)
- R2. Marktplaats-concept scoort lager dan de traditionele vorm (MP<TDL)

Per criterium en per leverancier wordt dan gekeken aan welke rangorde de score voldoet. Indien de score voldoet aan de eerste rangorde mogelijkheid, krijgt het betreffende criterium voor die rangorde een score 1, voldoet de score niet aan de rangorde, wordt de score -1 toegekend. Indien de score tussen het marktplaats-concept en de traditionele vorm hetzelfde is, wordt 0 punten toegekend. Dat resulteert voor bijvoorbeeld het criterium 'kenbaarheid en vindbaarheid van informatie' en 'duidelijkheid' in de tabel 6.3:

	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
Kenbaarheid en vindbaarheid	0	0	-1	1	0	0	1	-1	-1	1
Duidelijkheid	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0

Tabel 6.3: bewerking rangordescores volgens de permutatiemethode

Om de scores te kunnen sommeren, is het van belang om te weten wat het gewicht is van de betreffende criteria. De gewichtenset voor de betreffende criteria is bepaald met behulp van de focusgroep (hier wordt in paragraaf 6.2.2 verder op ingegaan). Daarbij kreeg 'kenbaarheid en vindbaarheid' het gewicht 0,15 en 'duidelijkheid' 0,10. Vervolgens worden de bewerkte rangordescores vermenigvuldigd met het gewicht en bij elkaar opgeteld (vb. R1 van leverancier 2: $(-1 \times 0,15) + (0 \times 0,10) = -0,15$). Dat resulteert in de totale score zoals in tabel 6.4 is weergegeven.

	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
Kenbaarheid en vindbaarheid	0	0	-1	1	0	0	1	-1	-1	1
Duidelijkheid	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0
Totaal	0,00	0,00	-0,15	0,15	-0,10	0,00	0,15	-0,15	-0,15	0,15

Tabel 6.4: totale score na bewerkte rangordescores te hebben vermenigvuldigd met het gewicht

Op basis van tabel 6.4 kan worden gesteld dat Rangorde 2 (R2) in de meeste gevallen de hoogste score heeft. Nu kan worden gesteld dat het marktplaats-concept in de meeste gevallen lager scoort op de aspecten 'kenbaarheid en vindbaarheid' en 'duidelijkheid' gezamenlijk, dan de traditionele aanbestedingsvorm. In bovenstaande berekening is te zien dat de scores op de vijfpuntsschaal alleen nog maar gebruikt worden om te kunnen zien welk alternatief (marktplaats-concept of traditionele vorm) hoger scoort. Hier gaat dus informatie verloren. Dat is dan ook een zwak punt van de permutatiemethode.

6.2.1.2 Informatieverlies door permutatiemethode

Zoals in het rekenvoorbeeld te zien, gaat er informatie verloren. Op basis van de scores op de vijfpuntsschaal wordt bepaald of een alternatief beter of slechter scoort ten opzichte van de ander. Maar het is niet mogelijk uitspraken te doen over de mate waarin dat alternatief dan slechter of beter scoort. Om die reden zijn de resultaten per aspect van bijvoorbeeld 'toegankelijkheid van informatie' geanalyseerd op basis van de scores op de vijfpuntsschaal (zie tabel 6.9) en gaat alleen bij de totaalscore (zie tabel 6.10) informatie verloren. Deze informatie is voor een groot deel terug te halen vanuit de analyses die uitgevoerd zijn op basis van de scores op de vijfpuntsschaal. Daarmee blijft het informatieverlies voor de totaal score beperkt.

6.2.1.3 Kwantitatieve gewichten

Bij de permutatiemethode is het mogelijk om van een kwalitatieve of kwantitatieve gewichtenset gebruik te maken. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwantitatieve gewichtenset. Volgens Hellendoorn (2001) is het met een kwantitatieve gewichtenset mogelijk om tot een volledige rangschikking van alternatieven te komen. Op basis van de focusgroep is daarom gekomen tot een set kwantitatieve gewichten.

6.2.2 Waardering sociaal-maatschappelijke aspecten

Zoals eerder aangegeven zijn door de focusgroep voor de sociaal-maatschappelijke aspecten 'toegankelijkheid van informatie', 'procedurele rechtvaardigheid' en 'interactionele rechtvaardigheid' waarderingen toegekend. Als laatste is een 'overall' waardering van de sociaal-maatschappelijke aspecten weergegeven.

Toegankelijkheid van informatie:

In tabel 6.5 zijn de waarderingen van de focusgroep weergegeven met betrekking tot toegankelijkheid van informatie.

Aspect	Uitwerking	waardering focusgroep
Kenbaarheid en vindbaarheid	- duidelijk en herkenbare locatie waar de informatie te vinden is.	15%
Hanteerbaarheid	- teveel beschikbare informatie;	5%
	- complexiteit van de informatie.	10%
Betaalbaarheid	- kosten die een belemmering vormen.	35%
Betrouwbaarheid	- juistheid van de aangeboden informatie;	15%
	- volledigheid van de aangeboden informatie;	5%
	- authenticiteit van de aangeboden informatie.	5%
Duidelijkheid	- begrijpelijkheid van de aangeboden informatie.	10%
	totaal	100%

Tabel 6.5: waardering focusgroep toegankelijkheid van informatie

In de focusgroep werd duidelijk dat niemand bereid was om te betalen voor inschrijving op een overheidsopdracht via het marktplaats-concept. Het betreft informatie van de overheid en daarnaast zullen eventuele kosten voor inschrijving voor een kleinere ondernemer een grotere belemmering vormen dan voor een grote ondernemer. Daardoor ontstaan ongelijke kansen voor de ondernemers. Het tweede belangrijke aspect is de betrouwbaarheid van informatie. Als de informatie afkomstig is van de overheid verwacht je als ondernemer wel dat de informatie betrouwbaar is. Met name de juistheid van informatie is belangrijk. Daarna zijn kenbaarheid, vindbaarheid en hanteerbaarheid belangrijke aspecten en als laatste de duidelijkheid van de informatie. Als je echt op zoek bent naar een opdracht mag je er soms ook wel een beetje moeite voor doen. Het is natuurlijk handig als alles makkelijk te vinden is en sommige zaken wat duidelijker opgeschreven worden, maar dat is niet het belangrijkste als het gaat om de toegankelijkheid van informatie. Aldus de focusgroep.

Rechtvaardigheid:

In tabel 6.6 zijn de waarderingen van de focusgroep weergegeven met betrekking tot rechtvaardigheid

Type rechtvaardigheid	Meeteenheden	waardering focusgroep
Procedurele rechtvaardigheid	- consistente toepassing van de procedure;	25%
	- vooroordelen in de aanbestedingsprocedure;	40%
	- nauwkeurigheid van de gehele procedure;	25%
	- correctiemogelijkheid van gemaakte fouten in de procedure.	10%
	totaal	100%
Interactieve rechtvaardigheid	- gelijke kansen voor alle leveranciers om in te schrijven;	40%
	- respectvolle en eerlijke behandeling;	20%
	- discriminatie als gevolg van de gestelde eisen/vragen;	10%
	- uitleg van beslissingen en procedures.	30%
	totaal	100%

Tabel 6.6: waardering focusgroep rechtvaardigheid

Volgens de focusgroep is het belangrijkste aspect van procedurele rechtvaardigheid, de vooroordelen in de aanbestedingsprocedure. Vooroordelen zouden niet aanwezig moeten zijn bij een aanbesteding van de overheid. Daardoor ontstaat een ongelijke behandeling van de leveranciers en dat is volgens de focusgroep 'not done'. Nauwkeurigheid en een consistente toepassing zijn een voorwaarde voor een juiste procedure en worden dan ook gelijk gewaardeerd. Indien sprake zou zijn van een correctiemogelijkheid, zal de procedure alleen maar langer duren. Het is de verantwoordelijkheid van de leveranciers dat formulieren correct worden ingediend.

Voor de interactionele rechtvaardigheid, zijn gelijke kansen voor alle leveranciers het belangrijkste onderdeel van een aanbesteding. Het zou bijvoorbeeld vervelend zijn als een kleine ondernemer minder kans heeft dan een grote ondernemer. Met de feedback bij een afwijzing kan de ondernemer bij een volgende inschrijving wellicht meer kans maken. In de meeste gevallen is discriminatie bij een aanbesteding niet te voorkomen zolang er maar geen vooroordelen. Verder is een respectvolle en eerlijke behandeling gewenst. Niet het belangrijkste als het gaat om de interactionele rechtvaardigheid.

Sociaal-maatschappelijke aspecten (overall)

In tabel 6.7 zijn de waarderingen van de focusgroep weergegeven met betrekking tot de ‘overall’ sociaal-maatschappelijke aspecten.

			waardering focusgroep
Sociaal-maatschappelijke aspecten	Transparantie	Beschikbaarheid van informatie	15%
		Toegankelijkheid van informatie	25%
	Rechtvaardigheid	Procedurele rechtvaardigheid	20%
		Interactionele rechtvaardigheid	40%
		Totaal	100%

Tabel 6.7: waardering focusgroep sociaal maatschappelijke aspecten ‘overall’

Juist bij het marktplaats-concept is het van belang dat ondernemers een gelijke kans hebben om in te schrijven op een opdracht van de overheid. Om die reden is de interactionele rechtvaardigheid het belangrijkste onderdeel van de sociaal-maatschappelijke aspecten. Vervolgens komt de toegankelijkheid van informatie aan bod. Het is van belang dat je als leveranciers toegang hebt tot de informatie die je nodig hebt om in te kunnen schrijven op een opdracht. Als er daarbij vanuit wordt gegaan dat de informatie ook daadwerkelijk beschikbaar is. Als laatste is de procedurele rechtvaardigheid van belang. Er wordt vanuit gegaan dat de procedure rechtvaardig verloopt. Beschikbaarheid van informatie en procedurele rechtvaardigheid zijn een soort van basiseigenschappen van een aanbesteding. Dat is niet echt iets wat alleen toe te rekenen is aan het marktplaats-concept. Het marktplaats-concept heeft een meerwaarde voor de toegankelijkheid van informatie en de interactionele rechtvaardigheid. Om die reden worden deze onderdelen zwaarder meegenomen. Nu de gewichten bekend zijn, zijn in het volgende hoofdstuk de resultaten per aspect beschreven.

6.3 Transparantie

Zoals eerder aangegeven is transparantie in dit onderzoek ingedeeld in de beschikbaarheid van informatie en de toegankelijkheid van informatie. Per onderdeel is beschreven wat in de vragenlijst aan bod is gekomen en wat de resultaten zijn. Vervolgens is voor de resultaten een verklaring beschreven.

6.3.1 Beschikbaarheid van informatie

Voor het bepalen van de beschikbaarheid van informatie, is aan de respondenten een lijst voorgelegd met de documenten die vanuit de aanbestedingswet beschikbaar zouden moeten zijn. Het gaat daarbij om (zie ook paragraaf 4.3.1):

- de uitsluitingsgronden;
- de geschiktheidseisen;
- de te stellen termijnen;
- de gunningscriteria;
- de vergoeding voor offertekosten;
- de inkoopvoorwaarden;
- gemotiveerde gunningsbeslissing.

Op basis van deze lijst was het mogelijk aan te geven welke documenten bij het marktplaats-concept en traditionele vorm aanwezig waren. In de volgende subparagraaf zijn de resultaten en verklaringen beschreven.

6.3.1.1 Resultaten en verklaringen

Het resultaat van deze vraag is weergegeven in tabel 6.8. Daarin zijn de resultaten per leverancier weergegeven waarbij de ja en nee antwoorden zijn opgesplitst naar het marktplaats-concept en traditionele vorm. Daarnaast is het totaal aantal ja en nee antwoorden weergegeven per aanbestedingsvorm.

	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5	
	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL
Beschikbaarheid informatie										
Uitsluitingsgronden	ja	ja	ja	nee	nee	nee	ja	nee	ja	ja
Geschiktheidseisen	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nee	ja	ja
Termijnen	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nee	ja	ja	ja
Gunningscriteria	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Vergoeding offerte kosten	ja	ja	ja	nee	nee	nee	nee	nee	nee	ja
Inkoopvoorwaarden	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nee	ja	ja
Gemotiveerde gunningsbeslissing	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja	nee	ja
Beschikbaarheid van informatie	6	7	6	5	4	5	4	3	5	7
Geen beschikbaarheid van informatie	1	0	1	2	3	2	3	4	2	0

Tabel 6.8: overzicht resultaten beschikbaarheid informatie marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per leverancier.

Uitsluitingsgronden

In de meeste gevallen zijn de uitsluitingsgronden bij het marktplaats-concept aanwezig. Behalve bij leverancier 3, daar was dat niet het geval. Volgens deze respondent waren de uitsluitingsgronden in ieder geval niet opvallend beschikbaar. Bij de traditionele aanbestedingsvorm komt het vaker voor dat de uitsluitingsgronden niet aanwezig zijn (in 3 van de 5 gevallen). Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat de managers zelf de opdrachten in de markt zetten en daarbij niet in alle gevallen eraan denken om alle juridische formulieren op orde te hebben. Terwijl een adviseur P&O/inkoopadviseur wat meer kennis heeft van dergelijke zaken en daarom ook minder snel geneigd is dergelijke documenten over het hoofd te zien. Daarnaast heeft het volgens de respondenten ook te maken met het vertrouwen dat de gemeente heeft in de leveranciers. De leveranciers die aangeschreven worden bij de traditionele vorm, zijn bekend bij de betreffende gemeente. Volgens de leveranciers is het in veel gevallen dan niet gebruikelijk dat de uitsluitingsgronden meegestuurd worden, hoewel het wettelijk wel verplicht is.

Geschiktheidseisen

De geschiktheidseisen zijn in bijna alle gevallen aanwezig. Alleen leverancier 4 heeft de ervaring dat het bij de traditionele aanbestedingsvorm in de meeste gevallen niet aanwezig is.

Gestelde termijnen

Ook hiervoor geldt dat de gestelde termijnen in de meeste gevallen wel duidelijk aanwezig zijn. Leverancier 4 geeft aan dat bij het marktplaats-concept wel de termijnen aanwezig zijn waarop bijvoorbeeld 'sollicitatie' gesprekken plaatsvinden, maar niet de termijnen die aangeven wanneer men te horen krijgt of men op gesprek mag komen überhaupt. Dat geeft volgens deze leverancier veel onzekerheid bij de kandidaat. Daardoor is het in sommige gevallen ook niet mogelijk om op ander projecten in te schrijven.

Gunningscriteria

In alle gevallen zijn de gunningscriteria beschikbaar. De meeste leveranciers zouden zich een aanbesteding zonder gunningscriteria ook niet voor kunnen stellen.

Vergoeding offertekosten

In de meeste gevallen is in de documenten niet aangegeven of de afgewezen leveranciers een vergoeding kunnen verwachten voor de offertekosten die ze gemaakt hebben. Als verklaring voor het feit dat zo vaak nee is ingevuld bij een vergoeding voor de offertekosten, is de soort opdracht die in de markt gezet wordt. Door de respondenten is regelmatig aangegeven dat met name bij grote infrastructurele projecten een vergoeding van de offertekosten mogelijk is. Bij een inhuuropdracht is het in de meeste gevallen op eigen risico.

Inkoopvoorwaarden

De inkoopvoorwaarden zijn in de meeste gevallen aanwezig bij zowel het marktplaats-concept als bij de traditionele vorm. Leverancier 4 daarentegen geeft aan dat bij de traditionele vorm de inkoopvoorwaarden nogal eens vergeten worden. Een exacte verklaring hiervoor kon de betreffende respondent niet aangeven.

Gemotiveerde gunningsbeslissing

Opvallend in deze, is het feit dat in alle gevallen nee is ingevuld bij het marktplaats-concept. Doorvragen bij de respondenten verklaart dat er wel een gunningsbeslissing gestuurd wordt, maar onvoldoende gemotiveerd. Het blijkt in alle gevallen bij het marktplaats-concept te gaan om een automatisch gegenereerde mail, waarin staat aangegeven dat de betreffende leveranciers niet verder is gekomen in de procedure.

Beschikbaarheid van informatie

Bij drie van de vijf onderzochte leveranciers (leverancier 1, 3 en 5) wordt bij het marktplaats-concept minder vaak ja geantwoord dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Als verder ingezoomd wordt naar de verschillende documenten, blijkt een 'vergoeding voor de offerte kosten' en een 'gemotiveerde gunningsbeslissing' in de meeste gevallen niet aanwezig te zijn bij het marktplaats-concept. De vergoeding voor de offertekosten, zo blijkt uit de interviews, is niet relevant bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten. Dergelijke kosten worden alleen vergoed bij grote infrastructurele werken. Een gemotiveerde gunningsbeslissing daarentegen is volgens de respondenten wel relevant. Hieruit halen de leveranciers in de meeste gevallen leerpunten voor de inschrijving bij een nieuwe uitvraag.

Twee van de vijf onderzochte leveranciers (gemeente 2 en 4) hebben bij het marktplaats-concept meer ja geantwoord dan bij de traditionele aanbestedingsvorm. Volgens deze respondenten is het marktplaats-systeem

geautomatiseerd, waardoor systematisch te werk kan worden gegaan. De kans dat dan een document vergeten wordt is kleiner dan bij de traditionele vorm, want de informatie is immers digitaal beschikbaar.

6.3.2 Toegankelijkheid van informatie

Zoals al eerder aangegeven is de 'toegankelijkheid van informatie' gemeten met behulp van stellingen waarbij een antwoord kon worden gegeven op een schaal van 5 (zie ook bijlage 4):

1 = Helemaal mee oneens

2 = Oneens

3 = Niet mee eens/niet mee oneens

4 = Mee eens

5 = Helemaal mee eens

De betreffende stellingen zijn allemaal positief geformuleerd. Een voorbeeld van een stelling is "Ik vond de beschikbare informatie volledig". Indien iemand 'helemaal mee eens' heeft ingevuld, is dat het meest positieve antwoord wat mogelijk is. Aanvullend op het antwoord is gevraagd naar een motivatie/verklaring van het betreffende antwoord. In de betreffende stellingen zijn de volgende aspecten verwerkt (zie ook paragraaf 4.3.1):

- kenbaarheid en vindbaarheid van informatie;
- hanteerbaarheid van informatie;
- betaalbaarheid van informatie;
- betrouwbaarheid van informatie;
- duidelijkheid van informatie.

Hierbij moet worden opgemerkt dat voor het meten van 'hanteerbaarheid van informatie' twee stellingen en voor het meten van de 'betrouwbaarheid van informatie' drie stellingen zijn gebruikt.

6.3.2.1 Resultaten en verklaringen

Het resultaat van de 5 puntsschaal scores vanuit de vragenlijst is per aspect voor de 'toegankelijkheid van informatie' terug te vinden in tabel 6.9. Daarin zijn de resultaten per leverancier weergegeven waarbij de antwoorden zijn opgesplitst naar het marktplaats-concept en traditionele vorm. Verder is per aspect aangegeven of het marktplaats-concept hoger (+), lager (-) of gelijk (0) scoort dan de traditionele vorm.

	Leverancier 1			Leverancier 2			Leverancier 3			Leverancier 4			Leverancier 5		
	MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL	
Kenbaarheid en vindbaarheid	5,0	5,0	0	2,0	4,0	-	4,0	4,0	0	5,0	3,0	+	3,0	5,0	-
Hanteerbaarheid 2b	2,0	2,0	0	2,0	3,0	-	4,0	4,0	0	2,0	4,0	-	2,0	3,0	-
Hanteerbaarheid 2c	4,0	4,0	0	1,0	4,0	-	4,0	4,0	0	5,0	5,0	0	2,0	2,0	0
Betaalbaarheid	2,0	2,0	0	1,0	1,0	0	1,0	3,0	-	1,0	1,0	0	1,0	1,0	0
Betrouwbaarheid 2e	2,0	2,0	0	4,0	4,0	0	5,0	5,0	0	3,0	3,0	0	2,0	1,0	+
Betrouwbaarheid 2f	2,0	2,0	0	4,0	4,0	0	2,0	4,0	-	4,0	4,0	0	2,0	2,0	0
Betrouwbaarheid 2g	4,0	4,0	0	4,0	4,0	0	4,0	4,0	0	4,0	4,0	0	2,0	2,0	0
Duidelijkheid	2,0	2,0	0	3,0	3,0	0	4,0	4,0	0	4,0	4,0	0	3,0	3,0	0

Tabel 6.9: overzicht resultaten 'toegankelijkheid van informatie' voor het marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per leverancier.

Kenbaarheid en vindbaarheid

Twee van de vijf leveranciers (leverancier 1 en 3) geven het marktplaats-concept en de traditionele vorm op het aspect 'kenbaarheid en vindbaarheid' een gelijke score. Uit de motivatie van het antwoord blijkt dat deze leveranciers bij geen enkele aanbestedingsvorm de ervaring hebben dat de informatie niet op een duidelijke en herkenbare locatie is terug te vinden.

Twee van de vijf leveranciers (leverancier 2 en 5) scoren het marktplaats-concept lager dan de traditionele aanbestedingsvorm. Door een van de leveranciers werd aangegeven dat de informatie vanuit het onlinesysteem niet altijd gebruiksvriendelijk te verzamelen is. In sommige gevallen moet je inloggen in het systeem om informatie te verzamelen. Vervolgens wordt je automatisch na een bepaalde periode uitgelogd, waarna je weer moet inloggen en opnieuw moet zoeken om bij de betreffende informatie te komen. Volgens de betreffende respondent geen gebruiksvriendelijk werkproces als je er iedere dag mee moet werken.

Eén leverancier geeft het marktplaats-concept een hogere waardering dan de traditionele aanbestedingsvorm als het gaat om de kenbaarheid en vindbaarheid van informatie. Deze respondent benadrukte nog eens dat bij flexwestbrabant alles heel geordend terug te vinden was. Wel merkte deze respondent op dat niet bij elk marktplaats-concept het geval is.

Hanteerbaarheid

Ook bij de hanteerbaarheid van informatie hebben leverancier 1 en 3 zowel het marktplaats-concept en de traditionele vorm een gelijke score toebedeeld. Deze leveranciers hebben wederom bij geen van de twee de ervaring dat de informatie niet in juiste proporties beschikbaar is. In de meeste gevallen is er zeker niet te veel informatie beschikbaar. Volgens leverancier 3 is in sommige gevallen sprake van te weinig informatie. De andere leveranciers (leverancier 2, 4 en 5) scoren het marktplaats-concept lager dan de traditionele aanbestedingsvorm als het gaat om de hanteerbaarheid van de beschikbare informatie. Deze leveranciers zien de beschikbare informatie meer een juridische aangelegenheid, ze begrijpen dat de betreffende informatie aanwezig moet zijn, maar in de meeste gevallen is het 'nutteloze' informatie zoals de respondent het verwoord. Daarnaast zijn er leveranciers die aangeven dat er te weinig informatie beschikbaar is. Ze missen bijvoorbeeld

Betaalbaarheid

Vier van de vijf leveranciers zijn niet bereid om voor informatie te betalen als het gaat om een opdracht voor de inhuur van een tijdelijke arbeidskracht bij de overheid. In de meeste gevallen geven de respondenten aan dat het 'belachelijk' is als voor een overheidsdienst zou moeten worden betaald. Leverancier drie daarentegen geeft aan dat hij bij het marktplaats-concept niet bereid is om te betalen omdat daar de kans op een daadwerkelijke opdracht vrij laag is. Bij de traditionele aanbestedingsvorm zou hij wel bereid zijn om te betalen. Bij een dergelijke aanbestedingsvorm word je als leveranciers toch rechtstreeks benaderd. In die zin hoeft men dan ook niet te concurreren met veel andere partijen. De kans dat de opdracht dan naar jou gaat is in dat geval groter.

Betrouwbaarheid

Leverancier 1, 2 en 4 scoren het marktplaats-concept als het gaat om betrouwbaarheid van de beschikbare informatie gelijk met de traditionele aanbestedingsvorm. In de meeste gevallen geven zij aan dat ze geen reden hebben om aan de betrouwbaarheid van de informatie van de overheid twijfelen. Verder wordt nog aangegeven dat er in sommige gevallen wel fouten, tegenstellingen en onduidelijk geformuleerde teksten in staan die volgens de respondent onder andere veroorzaakt worden door de zogenaamde 'kopieer en plak'

acties uit andere aanbestedingen. Leverancier 3 scoort het marktplaats-concept lager dan de traditionele aanbestedingsvorm als het gaat om de betrouwbaarheid van informatie. Als reden voor deze score gaf de respondent aan dat bij de traditionele aanbestedingsvorm je meer de gelegenheid hebt om in gesprek te gaan met de betreffende uitvager. Onbetrouwbare of onvolledige informatie kan door een dialoog met de uitvager volledige en betrouwbaar worden. Bij het marktplaats-concept mist deze mogelijkheid volgens de betreffende respondent. Leverancier 5 scoort het marktplaats-concept hoger dan de traditionele aanbesteding als het gaat om de betrouwbaarheid van de beschikbare informatie.

Duidelijkheid

Alle leveranciers geven zowel het marktplaats-concept als de traditionele vorm dezelfde score als het gaat om de duidelijkheid van de beschikbare informatie. Opvallend is wel dat leverancier 1 de 'duidelijkheid' bij allebei de vormen het laagste beoordeeld. De respondent geeft als reden voor de betreffende score dat bepaalde zaken in de meeste gevallen pas duidelijk worden bij het stellen van gerichte vragen aan de uitvager. De andere leveranciers ervaren de beschikbare informatie in de meeste gevallen als duidelijk. Maar zij geven wel aan dat het erg per aanbesteding verschilt. De ervaring die ze in West-Brabant hebben is in de meeste gevallen positief. Volgens de respondenten is in sommige gevallen altijd nog wel winst te behalen als het gaat om de juridische teksten in sommige documenten. Wanneer sommige gedeelten teveel juridische termen bevat, neemt de duidelijkheid en begrijpbaarheid van de stukken af.

Toegankelijkheid van informatie

Zoals beschreven in paragraaf 6.2.2.1, zijn de totale scores van alle aspecten voor de 'toegankelijkheid van informatie' berekend met behulp van de permutatiemethode. Daarbij zijn de volgende rangordes te onderscheiden:

R1. Marktplaats-concept scoort hoger dan de traditionele vorm (MP>TDL)

R2. Marktplaats-concept scoort lager dan de traditionele vorm (MP<TDL)

In tabel 6.10 zijn de totale scores voor 'toegankelijkheid van informatie' weergegeven.

	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5		Gewicht
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	
Kenbaarheid en vindbaarheid	0	0	-1	1	0	0	1	-1	-1	1	0,15
Hanteerbaarheid 2b	0	0	-1	1	-1	0	-1	1	-1	1	0,05
Hanteerbaarheid 2c	0	0	-1	1	-1	0	0	0	0	0	0,10
Betaalbaarheid	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0,35
Betrouwbaarheid 2e	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	-1	0,15
Betrouwbaarheid 2f	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	0	0,05
Betrouwbaarheid 2g	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0,05
Duidelijkheid	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0,10
Toegankelijkheid van informatie	0	0	-0,3	0,3	-0,85	0,4	0,1	-0,1	-0,05	0,05	1,00

Tabel 6.10: totaal scores per leverancier voor 'toegankelijkheid van informatie' conform de permutatiemethode

Op basis van de totaal score per leverancier kunnen uitspraken worden gedaan over de toegankelijkheid van informatie bij het marktplaats-concept ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen. Zo blijkt uit de resultaten in tabel 6.6, dat in de meeste gevallen (leverancier 2, 3 en 5) het marktplaats-concept lager waarden dan de traditionele aanbestedingsvormen. Deze score is volgens de leverancier 2 en 5 te wijten aan de 'kenbaarheid en vindbaarheid' en 'hanteerbaarheid' van de beschikbare informatie. Zoals eerder

omschreven heeft dat te maken met de niet gebruiksvriendelijke informatieverzameling van documenten in het marktplaats-systeem. De ervaring van de betreffende respondent leert dat in sommige gevallen je na het inloggen automatisch wordt uitgelogd, waardoor je weer opnieuw in moet loggen om de betreffende documenten te kunnen bemachtigen. Deze extra handeling zorgt bij de betreffende leverancier voor frustratie. Verder zorgen in sommige gevallen de juridische teksten en de vele voorwaarden die meegestuurd worden voor onduidelijkheid. De leveranciers begrijpen in de meeste gevallen dat de betreffende voorwaarden en dergelijke vanuit juridisch oogpunt verplicht zijn, maar echt duidelijker wordt de informatie er niet van. Leverancier 3 vult daarop aan dat bij het marktplaats-concept de bereidheid om voor de beschikbare informatie te moeten betalen beduidend lager ligt dan bij de traditionele vorm. Deze leverancier omschrijft het marktplaats-concept als een systeem waar je als ondernemer weinig kans maakt, het aanbod is immers zo groot, dat de kansen klein zijn. Des te kleiner de kansen zijn om een opdracht binnen te halen, des te kleiner lijkt de bereidheid om voor de betreffende informatie te moeten betalen.

Leverancier 4 scoort het marktplaats-concept hoger dan de traditionele vorm van aanbesteden. Volgens deze leveranciers maakt het feit dat alles digitaal en geordend beschikbaar is, het marktplaats-concept hoger scoort dan de traditionele vorm.

Leverancier 1 ziet geen verschil tussen het marktplaats-concept en de traditionele aanbestedingsvormen. De respondent geeft aan dat bij iedere aanbestedingsvorm fouten aan bod komen en dat de duidelijkheid soms te wensen overlaat. Dat heeft niet specifiek te maken met het feit dat het marktplaats-concept digitaal werkt.

6.4 Rechtvaardigheid

Zoals eerder aangegeven is rechtvaardigheid in dit onderzoek ingedeeld in de procedurele rechtvaardigheid en interactionele rechtvaardigheid. Per onderdeel is beschreven wat in de vragenlijst aan bod is gekomen en wat de resultaten zijn. Vervolgens is voor de resultaten een verklaring beschreven aan de hand van de door de respondenten gegeven antwoorden.

6.4.1 Procedurele rechtvaardigheid

De procedurele rechtvaardigheid is ook gemeten met behulp van stellingen waarbij een antwoord kon worden gegeven op een schaal van 5 (zie ook bijlage 4):

- 1 = Helemaal mee oneens
- 2 = Oneens
- 3 = Niet mee eens/niet mee oneens
- 4 = Mee eens
- 5 = Helemaal mee eens

Van de in totaal vier stellingen zijn er twee positief en twee negatief geformuleerd. Bij de verwerking van de gegevens zijn de antwoorden op de negatief geformuleerde stellingen omgecodeerd, zodat de antwoorden vergelijkbaar zijn met de positief geformuleerde stellingen. Dat sluit ook het beste aan bij de verwerking van de resultaten voor transparantie uit de vorige paragraaf. Aanvullend op het antwoord is gevraagd naar een motivatie/verklaring van het betreffende antwoord. In de betreffende stellingen zijn de volgende aspecten verwerkt (zie ook paragraaf 4.3.1):

- consistente toepassing procedure;
- aanwezige vooroordelen;

- nauwkeurigheid van de gehele procedure;
- correctiemogelijkheid procedure.

In de volgende subparagraaf zijn de resultaten en verklaringen per aspect en leverancier beschreven.

6.4.1.1 Resultaten en verklaringen

Het resultaat van de 5 puntsschaal scores vanuit de vragenlijst is per aspect voor de procedurele rechtvaardigheid terug te vinden in tabel 6.11. Daarin zijn de resultaten per leverancier weergegeven waarbij de antwoorden zijn opgesplitst naar het marktplaats-concept en traditionele vorm. Verder is per aspect aangegeven of het marktplaats-concept hoger (+), lager (-) of gelijk (0) scoort dan de traditionele vorm.

	Leverancier 1			Leverancier 2			Leverancier 3			Leverancier 4			Leverancier 5		
	MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL	
Consistente	4,0	4,0	0	4,0	3,0	+	5,0	4,0	+	3,0	2,0	+	4,0	2,0	+
Vooroordelen	3,0	3,0	0	3,0	3,0	0	5,0	1,0	+	1,0	1,0	0	1,0	1,0	0
Nauwkeurigheid	5,0	5,0	0	3,0	3,0	0	5,0	5,0	0	4,0	4,0	0	5,0	3,0	+
Correctiemogelijkheid	2,0	2,0	0	4,0	4,0	0	1,0	2,0	-	4,0	2,0	+	4,0	4,0	0

Tabel 6.11: overzicht resultaten procedurele rechtvaardigheid voor het marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per leverancier.

Consistentie

Vier van de vijf leveranciers (leverancier 2, 3, 4 en 5) geven het marktplaats-concept een hogere score op het consistent toepassen van de procedure. In de motivatie van de betreffende respondenten werd duidelijk aangegeven dat het elektronische marktplaats-concept ervoor zorgt dat de procedures vast liggen. Ze moeten immers van te voren bedacht en geprogrammeerd worden. Afwijken bij een vooraf geprogrammeerd systeem is volgens hen lastig. Bij de traditionele vorm van aanbesteden wordt nog wel eens van de vastgelegde procedures afgeweken. De respondent gaf aan dat het is voorgekomen dat door de betreffende gemeente werd aangegeven in de procedure dat de uitvraag naar drie leveranciers werd verstuurd, terwijl achteraf bleek dat de uitvraag naar vijf leveranciers was gestuurd. Voor de leveranciers dus meer concurrentie. Indien de betreffende leveranciers dit van te voren had geweten, zou het in theorie mogelijk kunnen zijn dat, gelet op de concurrentie, de leverancier niet meer inschrijft. Leverancier 1 daarentegen scoort de verschillende vormen gelijk met een relatief hoge score. Onderbouwing voor dit antwoord richt zich op het feit dat de betreffende respondent geen ervaring had in het afwijken van procedures bij welke vorm van aanbesteden dan ook.

Vooroordelen

In de meeste gevallen (4 van de 5 leveranciers) geven de respondenten de verschillende aanbestedingsvormen dezelfde (relatief) lage score als het gaat om de vooroordelen die aanwezig zijn in de uitvraag. Volgens de leveranciers is de uitvraag in sommige gevallen zo specifiek geformuleerd, dat deze is geschreven aan de hand van de persoon die op dat moment al ingehuurd werd door de organisatie. De betreffende overheid is dan, volgens de respondent, verplicht om een nieuwe opdracht in de markt te zetten, maar wil liever dezelfde persoon behouden. Deze persoon is immers ingewerkt en heeft daardoor meer ervaring binnen de betreffende gemeente. Leverancier 3 daarentegen geeft aan dat dergelijke vooroordelen bij het marktplaats-concept in de meeste gevallen juist niet aanwezig zijn, maar dat dit juist bij de traditionele vorm vaak gebeurt.

Nauwkeurigheid

De meeste leveranciers ervaren de nauwkeurigheid bij de verschillende aanbestedingsvormen positief. Volgens de respondenten werden er voor zover bij hun bekend door de betreffende gemeenten weinig tot geen fouten gemaakt in de aanbestedingsprocedure. Leverancier 5 daarentegen heeft bij het marktplaats-concept aangegeven wel meer fouten tegen te zijn gekomen dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Fouten die daarbij naar voren komen, zijn het niet aanwezig zijn van bepaalde formulieren, of verkeerde invulvelden van het systeem. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat dergelijke fouten met één telefoontje waren opgelost.

Correctiemogelijkheid

Als je als inschrijver een fout hebt gemaakt bij het indienen van een voorstel, hebben twee van de vijf leveranciers de ervaring dat er bij alle aanbestedingsvormen een mogelijkheid was om deze fouten te herstellen (leverancier 2 en 5). Leverancier 2 gaf zelfs aan gebeld te zijn door de betreffende gemeente, met het verzoek om het ontbrekende formulier alsnog in te sturen. Twee leveranciers (leverancier 1 en 3) hebben de ervaring dat bij geen enkele aanbestedingsvorm er een mogelijkheid is om fouten te herstellen. Leverancier 3 gaf aan dat het bij het marktplaats-concept helemaal niet mogelijk is, omdat het een elektronisch systeem is, indien eenmaal iets ingevuld en verstuurd is, is het niet meer mogelijk om een correctie door te voeren. Bij de traditionele vorm kon je nog een document na sturen. De vraag bleef echter of die dan nog meegenomen zou worden bij de beoordeling. Leverancier 4 daarentegen geeft aan dat het marktplaats-concept wel meer mogelijkheden biedt voor correctie. Bij het voorbeeld wat genoemd werd, was het mogelijk om op het laatste moment nog iemand anders voor te stellen dan in eerste instantie het geval was.

Procedurele rechtvaardigheid

Zoals beschreven in paragraaf 6.2.2.1, zijn de totale scores van alle aspecten voor 'procedurele rechtvaardigheid' berekend met behulp van de permutatiemethode. Daarbij zijn de volgende rangordes te onderscheiden:

R1. Marktplaats-concept soort hoger dan de traditionele vorm (MP>TDL)

R2. Marktplaats-concept scoort lager dan de traditionele vorm (MP<TDL)

In tabel 6.12 zijn de totale scores voor 'procedurele rechtvaardigheid' weergegeven.

	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5		Gewicht
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	
Consistentie	0	0	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	0,25
Vooroordelen	0	0	0	0	1	-1	0	0	0	0	0,40
Nauwkeurigheid	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1	0,25
Correctiemogelijkheid	0	0	0	0	-1	1	1	-1	0	0	0,10
Procedurele rechtvaardigheid	0,00	0,00	0,25	-0,25	0,55	-0,55	0,35	-0,35	0,50	-0,50	1,00

Tabel 6.12: totaal scores per leverancier voor 'procedurele rechtvaardigheid' conform de permutatiemethode

In de meeste gevallen (4 van de 5 leveranciers) scoort het marktplaats-concept hoger dan de traditionele aanbestedingsvormen als het gaat om de procedurele rechtvaardigheid. Het marktplaats-concept creëert op basis van dit onderzoek hoofdzakelijk een meerwaarde als het gaat om de procedurele rechtvaardigheid, door de consistente toepassing van de procedure. De respondenten gaven aan dat een elektronisch systeem vooraf geprogrammeerd is. Daarvan afwijken is dan ook een stuk lastiger dan dat er geen systeem is ontwikkeld zoals het geval bij een traditionele aanbestedingsvorm. Leverancier 1 ziet echter geen meerwaarde van het

marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvorm. Een verklaring hiervoor ligt in de ervaring van de betreffende leverancier met de verschillende systemen. De betreffende respondent komt op basis van zijn ervaring tot de conclusie dat door een aanbesteding met het marktplaats-concept uit te voeren, er geen verbetering of verslechtering van de procedurele rechtvaardigheid wordt veroorzaakt.

6.4.2 Interactionele rechtvaardigheid

De interactionele rechtvaardigheid is wederom gemeten met behulp van stellingen waarbij een antwoord kon worden gegeven op een schaal van 5 (zie ook bijlage 4):

1 = Helemaal mee oneens

2 = Oneens

3 = Niet mee eens/niet mee oneens

4 = Mee eens

5 = Helemaal mee eens

Alle stellingen waren positief geformuleerd (zie bijlage 4). Aanvullend op het antwoord is gevraagd naar een motivatie/verklaring van het betreffende antwoord. In de betreffende stellingen zijn de volgende aspecten verwerkt (zie ook paragraaf 4.3.1):

- gelijke kansen voor leveranciers;
- respect en eerlijke behandeling;
- discriminatie;
- uitleg bij beslissingen en procedures.

In de volgende subparagraaf zijn de resultaten en verklaringen per aspect en leverancier beschreven.

6.4.2.1 Resultaten en verklaringen

Het resultaat van de 5 puntsschaal scores vanuit de vragenlijst is per aspect voor 'interactionele rechtvaardigheid' terug te vinden in tabel 6.9. Daarin zijn de resultaten per leverancier weergegeven waarbij de antwoorden zijn opgesplitst naar het marktplaats-concept en traditionele vorm. Verder is per aspect aangegeven of het marktplaats-concept hoger (+), lager (-) of gelijk (0) scoort dan de traditionele vorm.

	Leverancier 1			Leverancier 2			Leverancier 3			Leverancier 4			Leverancier 5		
	MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL		MP	TDL	
Gelijke kansen	3,0	3,0	0	4,0	3,0	+	4,0	2,0	+	4,0	4,0	0	1,0	1,0	0
Respect en eerlijkheid	4,0	4,0	0	3,0	3,0	0	2,0	4,0	-	2,0	4,0	-	3,0	3,0	0
Discriminatie	4,0	4,0	0	3,0	3,0	0	5,0	5,0	0	2,0	4,0	-	2,0	2,0	0
Uitleg beslissingen en procedures	2,0	4,0	-	3,0	3,0	0	2,0	4,0	-	1,0	5,0	-	1,0	4,0	-

Tabel 6.13: overzicht resultaten 'interactionele rechtvaardigheid' voor het marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per leverancier.

Gelijke kansen

Leverancier 2 en 3 geven in het interview aan dat met het marktplaats-concept alle leveranciers meer kansen krijgen om in te schrijven op een overheidsopdracht. Je hoeft immers niet gevraagd te worden om een aanbieding neer te leggen. Wat bij de traditionele aanbestedingsvormen wel het geval is. Leverancier 3 maakt daarbij echter nog een kanttekening. Deze respondent geeft aan dat je als leverancier wel redelijk goed om

moeten kunnen gaan met elektronische systemen indien men inschrijft met behulp van het marktplaats-concept. Leveranciers die daarmee dus onhandig zijn en niet zo goed weten waar ze op moeten letten bij het invullen van de betreffende formulieren maken minder kans dan leveranciers die wel die kennis in huis hebben. Maar over het algemeen geeft deze leverancier wel aan dat meer ondernemers gelijke kansen hebben om in te schrijven op een overheidsopdracht dan met de traditionele manier van aanbesteden. Leverancier 1 en 4 daarentegen maken geen onderscheid. Volgens hen hebben alle ondernemers bij welke aanbesteding dan ook een gelijke kans om in te kunnen schrijven bij een overheidsopdracht. Leverancier 5 is wat kritische ten opzichte van gelijke kansen bij zowel het marktplaats-concept als de traditionele aanbestedingsvorm. Volgens de ervaringen van deze respondent is in bijna alle gevallen een uitvraag specifiek gericht op een persoon die ze al op het oog hebben. Je hebt bij voorbaat al geen kans meer. Van gelijke kansen hebben is dan geen sprake.

Respect en eerlijke behandeling

Voor een respectvolle en eerlijke behandeling wordt er door drie van de vijf leveranciers (leverancier 1, 2 en 5) geen onderscheid gemaakt tussen het marktplaats-concept en de traditionele vorm van aanbesteden. Zij scoren allebei de aanbestedingsvormen even hoog en gelet op de hoogte van de score zijn ze ook tevreden als het gaat om een respectvolle en eerlijke behandeling. Twee van de vijf leveranciers (leverancier 3 en 4) scoren het marktplaats-concept lager dan de traditionele aanbestedingsvorm. Volgens leverancier 3 is het marktplaats-concept een kille procedure. Het is onpersoonlijk en het gaat van systeem naar systeem. In het 'echt' zijn mensen verschillend, de een past beter bij een organisatie dan de ander. Door het op een systematische/automatische manier te selecteren krijgen je als opdrachtnemer misschien een persoon die op papier prima binnen de organisatie past, maar in het echt niet uit de verf komt. Volgens leverancier 4 is bij het marktplaats-concept alleen sprake van 'zwaar' eenrichtingsverkeer van de opdrachtnemer, waarbij altijd op prijs wordt gekozen en je bij een afwijzing maar moet afwachten of je een eerlijk antwoord krijgt. Het feit dat de kwalitatieve beoordeling van de betreffende inschrijvers het onderspit delft is voor de betreffende respondent aanleiding om te spreken van een onrespectvolle behandeling.

Discriminatie

In de meeste gevallen hebben de respondenten niet de ervaring dat de gestelde eisen en vragen discriminatie van verschillende groepen leveranciers als gevolg had (leverancier 1, 2, 3). Leverancier 4 en 5 daarentegen ervaren dat anders. Volgens deze respondent is bij het marktplaats-concept in de meeste gevallen sprake van discriminatie. Men heeft wel een gelijke kans om in te kunnen schrijven, maar in sommige gevallen is de uitvraag dermate specifiek dat al wordt voorgesorteerd op bepaalde partijen en in sommige gevallen zelfs één partij (in veel gevallen de persoon die op dat moment al ingehuurd wordt). Datzelfde ervaart leverancier 5 bij zowel het marktplaats-concept als de traditionele vorm.

Uitleg beslissingen procedures

In bijna alle gevallen (leverancier 2, 3, 4 en 5) geven de leveranciers aan dat de onderbouwing en motivatie bij het marktplaats-concept van de betreffende beslissingen ver onder de maat zijn. Bij het marktplaats-concept worden de leveranciers die het niet zijn geworden, afgescheept met een automatisch gegenereerde mail waarin wordt beschreven dat ze het niet zijn geworden. Een duidelijke reden van de afwijzing wordt in de meeste gevallen niet gegeven. De leveranciers geven aan dat een duidelijke reden bij de traditionele vormen in de meeste gevallen wel wordt gegeven. Deze 'persoonlijke' feedback zorgt er volgens de respondenten voor dat ze het gevoel krijgen dat men ook persoonlijk en met respect behandeld worden. Daarnaast wordt de

feedback gebruikt voor een eventuele nieuwe inschrijving zodat ze een volgende keer misschien meer kans maken.

Interactionele rechtvaardigheid

Zoals beschreven in paragraaf 6.2., zijn de totale scores van alle aspecten voor 'interactionele rechtvaardigheid' berekend met behulp van de permutatiemethode. Daarbij zijn de volgende rangordes te onderscheiden:

R1. Marktplaats-concept soort hoger dan de traditionele vorm (MP>TDL)

R2. Marktplaats-concept scoort lager dan de traditionele vorm (MP<TDL)

In tabel 6.13 zijn de totale scores voor 'interactionele rechtvaardigheid' weergegeven.

	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5		Gewicht
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	
Gelijke kansen	0	0	1	-1	1	-1	0	0	0	0	0,40
Respect en eerlijkheid	0	0	0	0	-1	1	-1	1	0	0	0,20
Discriminatie	0	0	0	0	0	0	-1	1	0	0	0,10
Uitleg beslissingen en procedures	-1	1	0	0	-1	1	-1	1	-1	1	0,30
Interactionele rechtvaardigheid	-0,30	0,30	0,40	-0,40	-0,10	0,10	-0,60	0,60	-0,30	0,30	1,00

Tabel 6.13: totaal scores per leverancier voor 'interactionele rechtvaardigheid' conform de permutatiemethode

Per saldo kan worden gesteld dat het marktplaats-concept in de meeste gevallen (bij 4 van de 5 leveranciers) lager scoort op interactionele rechtvaardigheid dan de traditionele aanbestedingsvorm. Dat wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door het ontbreken van de persoonlijke benadering bij het marktplaats-concept. Voorbeelden daarvan zijn de afwijzingen indien een leverancier de opdracht niet heeft binnengehaald. Bij het marktplaats-concept beperkt zich dat tot een automatisch gegenereerde mail, terwijl bij de traditionele aanbestedingsvorm in veel gevallen een telefoontje of persoonlijke brief wordt gestuurd met daarin een gemotiveerde afwijzing. In sommige gevallen werd aangegeven dat het marktplaats-concept voor een onrespectvolle en oneerlijke manier van behandeling zorgt. Leveranciers missen de persoonlijke behandeling en vinden dat systematische beoordeling alleen maar op prijs gebaseerd is en dat de kwaliteit in de meeste gevallen niet voldoende meegenomen wordt. Daarbij moet wel worden aangegeven dat de leveranciers in bijna alle gevallen het marktplaats-concept zien als een eerlijkere manier van aanbesteden dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Een stuk meer ondernemers hebben nu de mogelijkheid om in te schrijven op een inhuuropdracht bij de gemeentelijke overheid.

6.5 Samenvatting en toetsing hypothesen

6.5.1 Samenvatting

In tabel 6.14 is de totaalscore per aspect volgens de permutatiemethodiek van het sociaal-maatschappelijke deel in zijn geheel weergegeven. Daarmee kan een antwoord gegeven worden op het sociaal-maatschappelijke deel van de derde onderzoeksvraag:

- *Wat is de sociaal-maatschappelijke meerwaarde van het marktplaats-concept ten opzichte van 'traditionele' aanbestedingsvormen bij de afstemming van vraag en aanbod voor tijdelijk personeel bij gemeenten en hoe valt dat te verklaren?*

Daarbij zijn de volgende rangordes te onderscheiden:

R1. Marktplaats-concept soort hoger dan de traditionele vorm (MP>TDL)

R2. Marktplaats-concept scoort lager dan de traditionele vorm (MP<TDL)

		Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5		Gewicht
		R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	
Transparantie	Beschikbaarheid van informatie ⁴	-1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	0,15
	Toegankelijkheid van informatie	0,00	0,00	-0,30	0,30	-0,85	0,40	0,10	-0,10	-0,05	0,05	0,25
Rechtvaardigheid	Procedurele rechtvaardigheid	0,00	0,00	0,25	-0,25	0,55	-0,55	0,35	-0,35	0,50	-0,50	0,20
	Interactieve rechtvaardigheid	-0,30	0,30	0,40	-0,40	-0,10	0,10	-0,60	0,60	-0,30	0,30	0,40
	Sociaal-maatschappelijk	-0,27	0,27	0,29	-0,29	0,01	-0,12	-0,30	0,30	-0,18	0,18	1,00

Tabel 6.14: samenvattend overzicht sociaal-maatschappelijke aspecten voor het marktplaats-concept (MP) en traditionele vorm (TDL) per leverancier conform de permutatiemethode.

Sociaal-maatschappelijke meerwaarde

Per saldo moet op basis van dit onderzoek worden geconstateerd dat het marktplaats-concept op het sociaal-maatschappelijke vlak in de meeste gevallen (leverancier 1, 4 en 5) geen meerwaarde biedt ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Deze conclusie is in eerste instantie te verklaren aan de hand van het aspect 'interactieve rechtvaardigheid' en 'toegankelijkheid van informatie'. In mindere mate speelt het aspect 'beschikbaarheid van informatie' een verklarende rol.

De respondenten geven dan ook aan dat ze het marktplaats-concept een onpersoonlijke manier van aanbesteden vinden. Dat vertaalt zich in zaken als het krijgen van een automatisch gegenereerde mail voor de afwijzing. Hierin wordt onvoldoende gemotiveerd waarom een betreffende leverancier de opdracht niet heeft gekregen. Daarnaast hebben de leveranciers het gevoel dat alleen wordt beoordeeld op basis van de laagste prijs. Kwaliteit speelt in hun ogen bij de beoordeling geen rol meer. Verder geven zij aan dat het marktplaats-concept niet automatisch kan beoordelen of een voorgestelde persoon wel bij de organisatie past. De eerste selectie gebeurt namelijk systematisch en daar komt geen persoonlijk gesprek aan te pas. De leveranciers hebben dan ook het vermoeden dat veel kwalitatief goede kandidaten door middel van het marktplaats-concept niet door de opdrachtgever (manager) gezien worden.

Voor wat betreft het aspect toegankelijkheid van informatie kan worden gesteld dat het marktplaats-concept in mindere mate gebruiksvriendelijk is. Sommige respondenten geven dan ook aan dat redelijke kennis en ervaring van dergelijke elektronische systemen vereist is om op een adequate manier in te kunnen schrijven op een inhuuropdracht bij de overheid door middel van het marktplaats-concept. Specifiek gaat het dan om de manier waarop documenten gedownload en geupload kunnen/moeten worden. Uit ervaring van de respondenten kan worden opgemaakt dat het in sommige gevallen een uitgebreid doorklik systeem is om aan bepaalde informatie te komen. Daarnaast heeft een respondent ervaren dat hij automatisch uitgelogd wordt bij het downloaden van documenten. Dergelijke zaken leidt tot frustratie en een negatief gevoel bij de leveranciers. Verder zorgen de juridische teksten en de vele voorwaarden die meegestuurd worden voor onduidelijkheid. Men begrijpt dat dergelijke stukken vanuit wetgeving aanwezig moeten zijn, maar duidelijker wordt het er niet van.

⁴ Beschikbaarheid van informatie is niet eerder berekend met behulp van de permutatiemethode omdat de antwoorden van deze vragen met ja en nee te beantwoorden waren. In het totaal overzicht zijn deze antwoorden wel verwerkt conform de permutatiemethode.

De derde verklaring voor het feit dat de score bij het marktplaats-concept op het sociaal-maatschappelijke vlak lager uitvalt dan bij de traditionele vorm is terug te vinden in de beschikbaarheid van informatie. In de meeste gevallen ontbreekt het aan een vergoeding van de offertekosten indien een leverancier de inhuuropdracht niet binnen heeft gehaald en een gemotiveerde gunningsbeslissing. Deze vergoeding voor offertekosten, zo blijkt uit de interviews, is niet relevant bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten. Dergelijke kosten worden alleen vergoed bij grote infrastructurele werken. Een gemotiveerde gunningsbeslissing daarentegen is wel relevant. In de meeste gevallen wordt een automatisch gegenereerde mail verstuurd waarin wordt aangegeven dat de betreffende leverancier helaas is afgefallen bij de selectie naar een geschikte kandidaat. Een motivatie waarom dat dan zo is ontbreekt in de meeste gevallen. Bij een nieuwe uitvraag kan de leverancier op basis van de feedback rekening houden met misschien wel de kandidaat die hij voor wil stellen.

6.5.2 Toetsing werkhypothesen

In paragraaf 3.5 zijn op basis van de theorie hypothesen geformuleerd. In deze paragraaf worden de werkhypothesen op sociaal-maatschappelijk vlak getoetst op basis van de resultaten uit de interviews. Daarmee is het mogelijk dat een betreffende werkhypothese wordt verworpen of juist niet. De vierde werkhypothese is in paragraaf 3.5 als volgt geformuleerd:

Werkhypothese 4: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de beschikbaarheid van informatie ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen gelijk blijven.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de beschikbaarheid van informatie daalt ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Deze afname wordt veroorzaakt door het feit dat er geen gemotiveerde gunningbeslissing aanwezig is voor de leveranciers indien zij worden afgewezen. Werkhypothese 3 kan daarmee worden verworpen.

Werkhypothese 5 is als volgt geformuleerd:

Werkhypothese 5: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de toegankelijkheid van informatie ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen toenemen.

Op basis van de resultaten uit de interviews kan worden gesteld dat de toegankelijkheid van informatie juist bij het marktplaats-concept juist afneemt ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Dat wordt veroorzaakt door de gebruiksvriendelijkheid van het systeem en de juridische voorwaarden en dergelijke. Ook werkhypothese 5 kan daarmee worden verworpen.

Werkhypothese 6 is in paragraaf 3.5 als volgt geformuleerd:

Werkhypothese 6: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de procedurele rechtvaardigheid ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen verbeteren.

Op basis van dit onderzoek kan worden gesteld dat de procedurele rechtvaardigheid toeneemt ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Deze toename is te verklaren door de consistente toepassing van de procedure. Afwijken van een procedure die in een systeem vastgelegd is, is een stuk lastiger dan dat er geen systeem voor ontwikkeld is zoals bij de traditionele vorm het geval is. Daarmee is het niet mogelijk om werkhypothese 6 te verwerpen.

Werkhypothese 7 is als volgt geformuleerd:

Werkhypothese 7: indien gebruik wordt gemaakt van het marktplaats-concept bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten, zal de interactionele rechtvaardigheid ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen verbeteren.

Op basis van de resultaten uit dit onderzoek kan worden gesteld dat de interactionele rechtvaardigheid bij het marktplaats-concept afneemt ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Een verklaring hiervoor is het feit dat bij het marktplaats-concept te weinig persoonlijk contact is tussen de gemeenten en leveranciers. Werkhypothese 7 kan daarmee worden verworpen.

Werkhypothese 8 is als volgt geformuleerd:

Werkhypothese 8: gebruik van het marktplaats-concept leidt tot een sociaal-maatschappelijke meerwaarde voor gemeenten ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen.

Per saldo kan op basis van dit onderzoek worden gesteld dat het marktplaats-concept niet leidt tot een sociaal-maatschappelijk meewaarde voor gemeenten ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Dat is hoofdzakelijke te verklaren door een onpersoonlijke benadering van de leveranciers door het marktplaats-systeem. Daarnaast heeft de juridisering en gebruiksonvriendelijkheid van het systeem een aandeel en speelt het niet voldoende motiveren van de gunningsbeslissing een belangrijke rol. Daarmee kan hypothese 8, op basis van dit onderzoek, worden verworpen.

6.6 Effect van financiële- op de sociaal-maatschappelijke aspecten

In tabel 6.15 zijn de resultaten van zowel de financiële en sociaal-maatschappelijke aspecten onder elkaar gezet. Waarbij de sociaal-maatschappelijke aspecten de volgende rangordes te onderscheiden zijn:

- R1. Marktplaats-concept soort hoger dan de traditionele vorm (MP>TDL)
- R2. Marktplaats-concept scoort lager dan de traditionele vorm (MP<TDL)

	Gemeente 1		Gemeente 2		Gemeente 3		Gemeente 4		Gemeente 5	
	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL	MP	TDL
Informatiekosten	€ 29	€ 30	€ 69	€ 61	€ 39	€ 30	€ 73	€ 81	€ 29	€ 121
Contractkosten	€ 186	€ 111	€ 244	€ 182	€ 361	€ 151	€ 134	€ 182	€ 186	€ 293
Systeemkosten	€ 29	€ -	€ 29	€ -	€ 29	€ -	€ 29	€ -	€ 29	€ -
Financieel	€ 244	€ 141	€ 342	€ 243	€ 429	€ 181	€ 236	€ 263	€ 244	€ 414
	Leverancier 1		Leverancier 2		Leverancier 3		Leverancier 4		Leverancier 5	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2
Beschikbaarheid van informatie	-1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00
Toegankelijkheid van informatie	0,00	0,00	-0,30	0,30	-0,85	0,40	0,10	-0,10	-0,05	0,05
Procedurele rechtvaardigheid	0,00	0,00	0,25	-0,25	0,55	-0,55	0,35	-0,35	0,50	-0,50
Interactieve rechtvaardigheid	-0,30	0,30	0,40	-0,40	-0,10	0,10	-0,60	0,60	-0,30	0,30
Sociaal-maatschappelijk	-0,27	0,27	0,29	-0,29	0,01	-0,12	-0,30	0,30	-0,18	0,18

Tabel 6.15: overzicht financiële en sociaal-maatschappelijke aspecten

Bij gemeente 2 en 3 is te zien dat waar de transactiekosten voor het marktplaats-concept bij de gemeenten hoger zijn, ook de leveranciers het marktplaats-concept beter beoordelen. Hieruit blijkt dus dat des te meer tijd (en dus geld) wordt gestoken voor in dit geval de sollicitatiegesprekken (meerdere personen aanwezig en meer mensen op gesprek laten komen) de leveranciers dat wel waarderen en zien als een rechtvaardigere manier van aanbesteden dan bij de traditionele aanbestedingsvorm. Bij gemeente 4 en 5 is het omgekeerde te zien. Daar wordt meer tijd (en dus geld) gestoken bij de traditionele aanbestedingsvorm. Dat resulteert dan blijkbaar ook in een betere waardering van de leveranciers als het gaat om de sociaal-maatschappelijke aspecten. Vooral die interactieve rechtvaardigheid is een belangrijk issue. Bij gemeente 1 daarentegen is een dergelijk verband niet terug te zien. De transactiekosten voor marktplaats-concept liggen daar echter ook beduidend lager dan bij gemeente 2 en 3. Blijkbaar hebben de leveranciers hier dan toch een voorkeur voor de traditionele aanbestedingsvorm. Wellicht dat de traditionele vorm vertrouwd is en alleen als er zeer veel tijd gestoken wordt in bijvoorbeeld het contracteren van een leverancier of het motiveren van een keuze bij het marktplaats-concept, zal de leverancier wellicht het marktplaats-concept beter waarderen. Dat kan worden gesteld op basis van gemeente 2 en 3.

6.7 Resultaat van de financiële- en de sociaal-maatschappelijke aspecten als geheel

In tabel 6.16 zijn de resultaten van de financiële en sociaal-maatschappelijke aspecten als geheel weergegeven. Zowel de financiële als de sociaal-maatschappelijke aspecten zijn verwerkt conform de permutatiemethode. Voor de financiële aspecten is qua gewicht uitgegaan van een evenredige verdeling. De gewichten van de sociaal-maatschappelijke aspecten zijn door de focusgroep bepaald. Met tabel 6.16 is het mogelijk om uitspraken te doen over de alternatieven door de financiële- en sociaal-maatschappelijke aspecten als geheel te zien. Hierbij zijn de volgende rangordes onderscheiden.

R1. Marktplaats-concept soort hoger dan de traditionele vorm (MP>TDL)

R2. Marktplaats-concept scoort lager dan de traditionele vorm (MP<TDL)

			Casus 1		Casus 2		Casus 3		Casus 4		Casus 5		Gewicht
			R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	R1	R2	
Financiële - aspecten	Transactiekosten	Informatiekosten	1,00	-1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	0,17
	Transactiekosten	Contractkosten	-1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	0,17
	Transactiekosten	Systeemkosten	-1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	0,17
Sociaal- maatschplk aspecten	Transparantie	Beschikbaarheid van informatie	-1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	0,08
	Transparantie	Toegankelijkheid van informatie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	-1,00	0,13
	Rechtvaardigheid	Procedurele rechtvaardigheid	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,00	1,00	0,00	0,00	0,10
	Rechtvaardigheid	Interactionele rechtvaardigheid	-1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	0,20
		totaal	-0,44	0,24	-0,43	0,43	-0,43	0,43	-0,01	0,01	0,22	-0,22	1,00

Tabel 6.16: overzicht financiële en sociaal-maatschappelijke aspecten als geheel volgens de permutatiemethode

Gelet op tabel 6.16 kan worden gesteld dat bij 4 van de 5 onderzochte casussen de traditionele vorm beter scoort dan het marktplaats-concept. Dit beeld komt overeen met de scores van de financiële- en sociaal-maatschappelijke aspecten apart bekeken. Deze constatering is een extra bevestiging voor de conclusie dat het marktplaats-concept in de meeste gevallen geen financiële en sociaal-maatschappelijke meerwaarde biedt ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen.

7. Optimalisatie van het marktplaats-concept

7.1 Inleiding

Op basis van de resultaten en verklaringen uit vorige hoofdstukken, is het mogelijk om te analyseren op welke manieren het marktplaats-concept aangepast kan worden zodat deze elektronische aanbestedingsvorm daadwerkelijk een meerwaarde kan bieden op financieel en sociaal-maatschappelijke gebied (zoals in dit onderzoek is onderzocht) ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Om mogelijke verbeterpunten te onderzoeken is gebruik gemaakt van een focusgroep. In dit hoofdstuk wordt de focusgroep verder toegelicht met daarnaast een toelichting op de werkwijze en de uiteindelijke resultaten.

7.2 Focusgroep

Zoals al aangegeven in paragraaf 1.5 bestaat de focusgroep uit vier personen (zie bijlage 7). Met de focusgroep zijn de resultaten uit de interviews uitvoerig besproken en is voor de sociaal maatschappelijke aspecten gekomen tot een waardering in verband met de permutatiemethode (zie paragraaf 6.2). Daarnaast zijn door de focusgroep onafhankelijk van elkaar maatregelen ter verbetering van het marktplaats-concept voorgesteld. Al deze mogelijkheden zijn vervolgens met elkaar bediscussieerd. Dat resulteert in maatregelen die door de gehele focusgroep gezien worden als kansrijk.

7.2.1 Werkwijze

Voorafgaand aan de daadwerkelijke discussie, is aan de focusgroep uitleg gegeven over de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd en over de manier waarop resultaten moeten worden geïnterpreteerd. Enerzijds Door middel van een 'startnotitie' vooraf en een presentatie ter plaatse. Op basis van deze informatie zijn vervolgens per deelnemer mogelijke optimalisatiemaatregelen voorgesteld. Over al de maatregelen is tenslotte gediscussieerd, zodat uiteindelijke maatregelen zijn voorgesteld die door de gehele focusgroep gedragen worden.

7.3 Maatregelen voor verbetering

Zoals al eerder aangegeven blijkt uit dit onderzoek dat het marktplaats-concept in de meeste gevallen geen financiële- en sociaal-maatschappelijke meerwaarde levert voor de gemeenten ten opzichte van traditionele aanbestedingsvormen. Ondanks deze conclusie gaf de focusgroep unaniem aan dat gemeenten toch door moeten gaan met deze elektronische vorm van aanbesteden. Het is inherent aan het systeem dat de kosten enigszins oplopen. Daarnaast is er in de loop van de tijd steeds meer aandacht gekomen voor de inhuur uitgaven bij de overheid. Ook zonder het marktplaats-concept zou in deze tijd de transactiekosten voor de inhuur van mensen toegenomen zijn ten opzichte van enkele jaren geleden. Om meer toezicht te hebben op de inhuurkosten is het van belang dat meer mensen betrokken zijn bij het inhuurproces (voor toezicht enz.). Aan de andere kant zorgt het marktplaats-concept wellicht voor een verlaging van de tarieven bij de leveranciers. Dat onderdeel zou wel eens op kunnen wegen tegen de extra transactiekosten die bij de elektronische aanbestedingsvormen gemaakt moeten worden.

Het is ook de verwachting van de focusgroep dat de leveranciers zich verschuilen achter het feit dat elektronische aanbestedingsvormen minder persoonlijk zijn. Minder persoonlijk zou volgens de leveranciers per definitie slecht zijn omdat je daardoor geen inzicht hebt in de subjectieve aspecten van de organisatie. Systematisch kan bijvoorbeeld niet worden aangegeven of een bepaalde persoon wel binnen de cultuur van de organisatie past. Met een persoonlijk gesprek zou dat wel mogelijk zijn. Door de focusgroep werd vanuit een

ander perspectief aangegeven dat een 'niet persoonlijke benadering' zorgt voor wellicht een eerlijkere manier van aanbesteden. Mogelijk vriendjesgunning of beïnvloeding als gevolg van een gesprek wordt volgens de focusgroep hierdoor voorkomen. Om bovenstaande redenen heeft de focusgroep nagedacht over mogelijke maatregelen waardoor het marktplaats-concept wellicht wel een meerwaarde levert op financieel en sociaal-maatschappelijk vlak.

Het resultaat van de discussie met de focusgroep geeft antwoord op de vierde deelvraag uit hoofdstuk 1.

- *Welke mogelijkheden bestaan er om het marktplaats-concept zodanig vorm te geven dat nog meer financiële en/of maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd ten opzichte van 'traditionele' aanbestedingsvormen?*

Hierna zijn door de focusgroep voor zowel de financiële aspecten als de sociaal-maatschappelijke aspecten aangegeven welke verbeteringen/aandachtpunten doorgevoerd kunnen worden, om het marktplaats-concept zodanig vorm te geven, dat een financiële en/of maatschappelijke meerwaarde gecreëerd wordt ten opzichte van 'traditionele' aanbestedingsvormen.

7.3.1 Financiële aspecten

Zoals al eerder aangegeven blijkt uit dit onderzoek dat het marktplaats-concept in de meeste gevallen meer geld kost dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Hiervoor zijn twee verklaringen te geven. De focusgroep heeft per verklaring aangegeven welke maatregelen doorgevoerd moeten worden om het marktplaats-concept minder geld te laten kosten dan de traditionele aanbestedingsvormen.

1. Verklaring hogere contractkosten: meer mensen die betrokken worden binnen de organisatie bij de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten zorgen voor meer kosten, om deze kosten enigszins te beperken kunnen de volgende maatregelen worden genomen.

Mogelijke maatregelen:

- Consistentie in processen/procedures;
- Gestroomlijnde werkprocessen/procedures;
- Voorselectie alleen door HRM en laatste gesprek (1 á 2 kandidaten) door manager;
- Speeddate van sollicitanten die de manager uitgezocht heeft, daardoor bereik je meer mensen in korte tijd. Tijdens deze speeddate zou alleen de manager aanwezig moeten zijn en/of iemand van de afdeling waar de betreffende persoon ingehuurd gaat worden.

Door een consistente manier van werken en vastgelegde procedures en werkprocessen, is het mogelijk om efficiënter te werken. Men weet vooraf precies welke werkzaamheden verricht moeten worden. Dat is makkelijker inplannen en voorkomt fouten door onduidelijkheden.

Een andere mogelijkheid om kosten te besparen is het efficiënter inzetten van personeel voor bijvoorbeeld de voorselectie van kandidaten. Bij sommige van de onderzochte gemeenten werken ze al op deze manier. Hierdoor hoeft de manager maar 1 a 2 gesprekken te voeren en doet de HRM adviseur de rest. De HRM adviseur is goedkoper en dat bespaart kosten.

Om de manager toch meer te betrekken bij de keuze van de kandidaten, is het mogelijk om de manager meer kandidaten in een korter tijdsbestek te spreken. Een soort van 'speeddate' met de kandidaten. Daardoor weet de manager wie hij aanneemt en hoeft de HRM adviseur van te voren de gesprekken niet zelf uit te voeren. Op

basis van zijn ervaring zou het voor een manager best mogelijk moeten zijn om in een korte gespreksperiode te bepalen of een persoon geschikt is of juist niet. Zolang maar één persoon aanwezig is bij het gesprek.

2. *Verklaring hogere systeemkosten*: het is inherent aan een geautomatiseerd systeem dat de systeemkosten oplopen ten opzichte van een manier waarbij geen systeem wordt gebruikt (traditionele vorm)

Mogelijke maatregelen:

- Systemen toegankelijker maken, dan is er geen instructie meer nodig;
- Online de mensen op de hoogte brengen van nieuwe 'features' in het marktplaats-systeem.

Indien systemen toegankelijker worden, is de verwachting dat er ook minder instructie benodigd is. Door de focusgroep worden de voorbeelden genoemd van hoe de computersystemen vroeger toegankelijk waren (DOS systemen) en hoe gebruiksvriendelijk en toegankelijk de systemen nu zijn geworden (Windows).

Het systematisch organiseren van een bijeenkomst om nieuwe features en dergelijke door te spreken zou moeten worden afgeschaft. De ervaring van de focusgroep leert dat veel personen het liefst niet naar dergelijke bijeenkomsten gaan omdat dat ten koste gaat van hun werkzaamheden. De focusgroep stelt voor om de nieuwe features en dergelijk via een e-mail te gehore te brengen. Deze manier van werken bespaart tijd uit voor de werknemers en dus ook kosten.

7.3.2 Sociaal-maatschappelijke aspecten

Uit het onderzoek blijkt verder dat de sociaal-maatschappelijke aspecten bij het marktplaats-concept een lagere beoordeling krijgen dan bij de traditionele aanbestedingsvormen. Hiervoor zijn drie verklaringen te geven. De focusgroep heeft per verklaring aangegeven welke maatregelen doorgevoerd moeten worden om het marktplaats-concept beter te kunnen laten scoren op de sociaal-maatschappelijke aspecten.

1. *Verklaring onpersoonlijke benadering van leveranciers*: het marktplaats-systeem is een geautomatiseerd systeem waarbij beslissingen op basis van vooraf gestelde criteria worden genomen.

Mogelijke maatregelen:

- Vanuit de leverancier gezien zou je een telefoontje willen hebben (persoonlijk gesprek);
- Meer betrokkenheid van opdrachtgever richting de leveranciers;
- Mogelijkheid bieden om de kandidaten door andere organisaties te beoordelen zodat ook de 'zachte' kant aan bod komt en niet alleen de 'harde' kant (tarief enz.).

De leverancier heeft volgens de focusgroep het recht om te weten waarom niet wordt ingegaan op zijn aanbod. Een beetje respect tegenover de leveranciers is op zijn plaats. Deze leveranciers heeft er immers tijd (en dus geld) in gestoken maar krijgt er uiteindelijk niets voor terug dan alleen een e-mail met een summiere afwijzing. Een dergelijk telefoontje zou er al voor kunnen zorgen dat de leveranciers zich betrokken en gerespecteerd voelen.

Een andere mogelijkheid om de persoonlijke kant van een kandidaat wat meer naar voren te laten komen is gebruik maken van een soort van beoordeling. Op de profielensite 'linkedin' is het al mogelijk om iemand aan te bevelen. Een dergelijk systeem zou ook van toepassing moeten zijn bij het marktplaats-concept. Daarmee heeft de betreffende overheid ook direct een beeld van wat anderen over de leverancier zeggen en gaan ze niet alleen af op de 'harde' kant zoals werkervaring en tarief en dergelijke.

2. *Verklaring gebruiksonvriendelijkheid van het systeem en veel juridische teksten:* het systeem is in veel gevallen niet gebruiksvriendelijk. Je dient als leverancier ervaring te hebben met dergelijke systemen voordat je er daadwerkelijk 'soepel' mee om kan gaan.

Mogelijke maatregelen:

- Richt het systeem vanuit een leveranciersperspectief in;
- Verricht onderzoek naar de wensen van de leverancier;

Verder zou de gebruiksonvriendelijkheid van de systemen af kunnen nemen als dergelijke systemen eens zouden worden ontwikkeld vanuit een leveranciersperspectief. De ervaring van de focusgroep is in veel gevallen dat er te weinig wordt nagedacht over het systeem an sich en de manier waarop ermee gewerkt moet worden. De uiteindelijke leveranciers zullen immers moeten gaan werken met het systeem. Om dat voor elkaar te krijgen zal er onderzoek verricht moeten worden naar de wensen van de leveranciers. Er zal eerst duidelijkheid moeten zijn over wat de leveranciers nu precies wil en wat hij of zij makkelijk vindt om mee te werken.

3. *Verklaring voor onvoldoende gemotiveerde afwijzing:* met het marktplaats-concept wordt een automatisch gegenereerde mail gestuurd naar de leveranciers die de inhuuropdracht niet hebben binnen gehaald. In de interviews geven de leveranciers deze werkwijze een lage score.

Mogelijke maatregelen

- Door de gemeenten moet meer moeite gestoken worden in een gemotiveerde afwijzing voor de leveranciers;
- Ook hier zou een telefonisch gesprek de leveranciers het gevoel geven dat hun inschrijving gewaardeerd wordt.

Zoals al eerder aangegeven wordt het feit dat de leveranciers een ongemotiveerde afwijzing krijgen als vervelend ervaren. Ook de focusgroep geeft aan dat men van de feedback ook weer leren en om die reden ervan balen indien de afwijzing alleen maar afgedaan wordt met een korte e-mail. Een kort gesprek met een deugdelijke motivatie en wellicht een tip waar ze een volgende keer op zouden moeten letten is welkom. De focusgroep blijft aangeven dat een persoonlijk gesprek (al dan niet telefonisch) ergernis voorkomt.

8. Conclusie, aanbevelingen en discussie

De hoofdvraag in dit onderzoek is in hoofdstuk 1 als volgt omschreven:

Heeft het marktplaats-concept voor de afstemming van vraag en aanbod voor tijdelijk personeel geleid tot een financiële en/of sociaal-maatschappelijke meerwaarde voor gemeenten, hoe valt dit te verklaren en welke mogelijkheden bestaan er om het marktplaats-concept verder te optimaliseren?

In paragraaf 8.1 is het antwoord geformuleerd op het eerste en tweede deel van de hoofdvraag. Paragraaf 8.2 geeft antwoord op het laatste deel van de hoofdvraag. Paragraaf 8.3 beschrijft de discussie van het onderzoek.

8.1 Conclusie

Op basis van onderliggend onderzoek kan worden geconcludeerd dat het marktplaats-concept⁵, bij de afstemming van vraag en aanbod voor tijdelijke arbeidskrachten, in de meeste gevallen geen financiële- en sociaal-maatschappelijke meerwaarde kan bieden ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen bij de gemeentelijke overheid. Een verklaring voor deze conclusie is te geven aan de hand van de volgende zaken.

Financieel

- Selectie van tijdelijke arbeidskrachten
- Scholing en instructie van de medewerkers

Sociaal maatschappelijk

- Onpersoonlijke benadering van leveranciers
- Juridisering en gebruiksonvriendelijkheid
- Motivering gunningbeslissing

Financieel: selectie van tijdelijke arbeidskrachten

Bij de traditionele aanbestedingsvormen werden de werkzaamheden voor het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten hoofdzakelijk verricht door de manager van de betreffende afdeling. Met de komst van het marktplaats-concept wordt ook de afdeling personeel en organisatie (P&O) meer betrokken bij het inhuurproces. Het feit dat zowel de P&O adviseur als de manager zijn betrokken, zorgt bij de selectie van de kandidaten voor een stijging in de kosten. Voor het selecteren van de juiste kandidaten worden er 'sollicitatiegesprekken' gehouden met de betreffende kandidaten. Vanzelfsprekend nemen de kosten voor deze 'sollicitatiegesprekken' toe indien meer mensen daarbij aanwezig zijn.

Financieel: scholing en instructie van de medewerkers

Inherent aan een digitaal systeem waar mensen mee moeten werken is het feit dat mensen daarvoor opgeleid moeten worden. Naast een helpdesk is er voor het marktplaats-concept 1x per drie maanden een zogenaamd 'keyuseroverleg' waar de betreffende medewerkers bij aanwezig moeten zijn om optimaal op de hoogte te blijven van de nieuwe mogelijkheden van het systeem. Het gebruik maken van de helpdesk en aanwezig zijn bij het 'keyuseroverleg' zorgt ervoor dat de kosten hoger zijn dan bij de traditionele aanbestedingsvormen.

⁵ Hierbij moet worden opgemerkt dat het onderzoek zich heeft gericht op 5 gemeenten en leveranciers die inschrijven op het marktplaats-concept 'Flexwestbrabant.nl'

Sociaal-maatschappelijk: onpersoonlijke benadering van leveranciers

Uit dit onderzoek blijkt dat het marktplaats-concept een onpersoonlijke manier van aanbesteden is. Tot aan de 'sollicitatiegesprekken' is er geen persoonlijk contact tussen de gemeenten en leveranciers. Het feit dat er minimaal persoonlijk contact is en in veel gevallen systematisch (door het marktplaats-systeem op basis van vooraf ingestelde criteria) een selectie wordt gemaakt van kandidaten die uiteindelijk op gesprek mogen komen (in veel gevallen schrijven meer dan 50 leveranciers in en worden er in eerste instantie ca. 5 geselecteerd voor een sollicitatiegesprek), zorgt bij de leveranciers voor het gevoel dat kwaliteit van de betreffende kandidaat er niet meer toe doet en dat het alleen maar draait om de tariefstelling van de kandidaat. Het tarief is namelijk een getal waar op kan worden beoordeeld. De vraag of de betreffende kandidaat ook binnen de organisatie past, of de overtuiging dat bepaalde kandidaten beter bij een bepaalde opdracht zouden kunnen passen worden bij een systematische keuze van leveranciers niet beantwoord. De leveranciers hebben dan ook het gevoel dat kwalitatief goede kandidaten niet meer worden gezien door de betreffende manager die tijdelijk een arbeidskracht nodig heeft. De manager ziet alleen maar de kandidaten die ook daadwerkelijk op gesprek mogen komen. Maar de manager heeft nagenoeg geen invloed gehad in deze keuze en moet het dan ook maar 'doen' met de kandidaten die door het marktplaats-concept worden geselecteerd.

Sociaal-maatschappelijk: Juridisering en gebruiksonvriendelijkheid

Indien leveranciers zich aan willen melden voor het marktplaats-concept of in willen schrijven op een inhuuropdracht via het marktplaats-concept, worden zij gedwongen zeer veel voorwaarden en ander juridische teksten te accorderen. Uit dit onderzoek blijkt dat dergelijke teksten niet helder en duidelijk geformuleerd zijn, maar meer als verplichting worden gezien en daardoor onbewust geaccordeerd worden. Verder is het marktplaats-concept in sommige gevallen niet gebruiksvriendelijk en is het noodzakelijk dat medewerkers die ermee moeten werken enigszins ervaring en 'feeling' moeten hebben met betreffende systemen voordat inschrijven via het marktplaats-concept een routine wordt. Indien mensen geen ervaring hebben met dergelijke systemen is het mogelijk dat ze minder kans hebben om in te schrijven dan leveranciers die wel ervaring hebben met het marktplaats-concept.

Sociaal-maatschappelijk: motivering gunningbeslissing

Een derde verklaring op sociaal-maatschappelijk vlak van de vorenstaande conclusie is het feit dat een afwijzing van leveranciers onvoldoende gemotiveerd wordt. In de praktijk blijkt dat een afwijzing niet meer is dan een automatisch gegenereerde mail waarin wordt aangegeven dat de betreffende leverancier niet door is naar de volgende ronde. Daarbij wordt in de meeste gevallen onvoldoende aangegeven wat de reden van de afwijzing is. Dat zorgt bij de meeste leveranciers voor frustratie, het is immers relevant om te weten waarom je als leverancier wordt afgewezen. Een volgende keer is het mogelijk om met die feedback rekening te houden.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek levert het marktplaats-concept voor gemeenten geen financiële- en sociaal-maatschappelijke meerwaarde ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Uit de focusgroep blijkt dat er maatregelen mogelijk zijn waardoor het marktplaats-concept wellicht wel een financiële- en sociaal-maatschappelijke meerwaarde kan creëren ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Dat is dan ook de reden om het marktplaats-concept, ondanks de conclusie uit dit onderzoek, toch voort te zetten. Voorwaarde daarbij is wel dat maatregelen worden doorgevoerd die een besparing van transactiekosten bewerkstelligen, het inkoopproces efficiënter inrichten en zorgen voor een persoonlijker benadering.

1. *Transactiekostenbesparing*

Uit de interviews bleek dat het aantal leveranciers dat inschrijft op een opdracht, bij het marktplaats-concept hoger is dan bij de traditionele aanbestedingsvorm. Door het grote aanbod van leveranciers (meer concurrentie), schrijven de leveranciers wellicht scherper in om de opdracht binnen te halen. Dit effect is in dit onderzoek niet meegenomen, maar weegt waarschijnlijk op tegen de extra transactiekosten die moeten worden gemaakt (zo blijkt uit dit onderzoek). Dat besparingen doorgevoerd kunnen worden als het gaat om de transactiekosten blijft een gegeven. Om de transactiekosten bij het marktplaats-concept te verlagen zouden dan ook de volgende maatregelen kunnen worden doorgevoerd:

- Gestroomlijnde processen/procedures

Leg de werkprocessen van het systeem vast en bekijk of bepaalde processen misschien efficiënter kunnen worden ingericht. Dat bespaart kosten.

- Systemen toegankelijker maken

Bouw de systemen vanuit de gebruiker, dan is er geen tot minder instructie nodig.

- Gebruiker online op de hoogte houden

Breng de gebruiker bij de verschillende gemeenten online op de hoogte van nieuwe 'features' in het marktplaats-systeem. Een periodiek overleg om dergelijke zaken door te nemen kost in de meeste gevallen veel tijd en dus geld.

2. *Efficiënter inkoopproces*

Zoals geconcludeerd zijn steeds meer mensen (inkoop, HR enz.) betrokken bij het inhuurproces. Deze aandacht is inherent aan de bezuinigingen die de afgelopen jaren bij de gemeenten zijn doorgevoerd. Elke gemeente moest meer controle gaan voeren op de inhuurkosten (Sessink en Verkerk, 2011). Ook bij gemeenten die niet met het marktplaats-concept werken worden strenger gecontroleerd op de inhuuruitgaven. Aan meer controle zijn immers kosten verbonden. Maar het feit dat meer mensen betrokken worden bij het inkoopproces is niet direct te wijten aan het marktplaats-concept. Het marktplaats-concept is een manier van aanbesteden waarbij het makkelijker wordt om meer mensen erbij te betrekken en controle te laten uitvoeren. Meer mensen betrekken, vergt meer tijd en dus geld. De voorselectie van de vele kandidaten wordt in de meeste gevallen uitgevoerd door een P&O adviseur. Deze adviseur beoordeelt hoofdzakelijk op de 'harde' feiten zoals werkervaring, diploma's enz. Daarna kunnen maar enkele personen (3 tot 5) op gesprek komen. Zij hebben dan een gesprek met de manager en de P&O adviseur (ca. 45 minuten per gesprek). Om deze 'transactiekosten'

toch enigszins te beperken en nog steeds de juiste kwaliteit tegen een marktconforme prijs in te kunnen huren (en niet alleen op harde feiten), zouden de volgende maatregelen kunnen worden doorgevoerd:

- Voorselectie van kandidaten op een efficiëntere manier inrichten.

Om de kwaliteit van de aangeboden kandidaten niet te verliezen zou de P&O adviseur de ingediende offertes door het marktplaats-concept moeten groeperen naar opleiding en/of werkervaring en/of prijs. Vervolgens zou de betreffende manager hier een keuze uit moeten maken van personen die deel mogen nemen aan de zogenaamde 'speeddate' met alleen de manager van 10 minuten per persoon. In die tijd (met de achtergrondinformatie) kan de manager zich een beeld vormen en op basis van zijn ervaring en intuïtie een keuze maken. Daarmee krijgt de manager meer kandidaten te zien en worden wellicht geen kwalitatief goede mensen tegen een marktconform tarief gemist. De P&O adviseur hoeft daarbij niet meer aanwezig te zijn en dat bespaart kosten.

3. Persoonlijke benadering

Het systematische benaderen van leveranciers door middel van het marktplaats-concept wordt als onpersoonlijk ervaren. Wellicht voorkomt een dergelijke manier van benaderen 'vriendjesgunning' en beïnvloeding als gevolg van een persoonlijk gesprek. Maar in de meeste gevallen is het op zijn plaats om als opdrachtgever te laten zien dat elke aanbidding gewaardeerd wordt. Daarvoor is echter wel een bepaalde mate van persoonlijke benadering noodzakelijk. Hierbij moet worden opgemerkt dat op verschillende manieren persoonlijke benadering kan worden gezocht. Afschepen met alleen een e-mail zoals bij het marktplaats-concept is te kort door de bocht. Om dat te voorkomen moet bij het marktplaats-concept de volgende maatregel worden genomen:

- Bel de leverancier bij een afwijzing op met een deugdelijke motivatie en stuur geen mail.

Daarnaast is op basis van dit onderzoek geconcludeerd dat de opdrachtgever, volgens de leveranciers, zonder persoonlijk gesprek de opdrachtgever niet kan toetsen op de 'zachte' kant (of de kandidaat wel past bij de organisatie e.d.), maar alleen op de 'harde' kant (tarief, ervaring enz.). Hiervoor zou de volgende maatregel een oplossing zijn

- Het creëren van een soort van 'arbeidspool'. Een databank van geregistreerde arbeidskrachten met hun 'harde' en 'zachte' kwalificaties.

Hard is opleiding en relevante jaren ervaring, tarief en dergelijke. Zacht is hoe de persoon door anderen is beoordeeld bij in het verleden uitgevoerde opdrachten. Wellicht dat een dergelijk systeem kan worden gekoppeld aan het marktplaats-concept of een LinkedIn 'tool'.

Verder blijkt uit het onderzoek dat het marktplaats-concept gebruiksonvriendelijk is. Daarvoor zou het marktplaats-systeem ingericht moeten worden vanuit een leveranciersperspectief. Het advies daarvoor is dan ook om:

- Onderzoek te verrichten naar de wensen van de leveranciers en die wensen door te voeren.

Daarmee wordt een systeem gecreëerd dat aansluit bij de wensen van de leveranciers. Waardoor de gebruiksonvriendelijkheid af zal nemen.

8.3 Discussie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. Tevens wordt gereflecteerd op het verloop van het onderzoeksproces en worden aanbevelingen gedaan voor aanvullend onderzoek.

Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich alleen maar op gemeenten in west-Brabant en het marktplaats-concept 'Flexwestbrabant'. Uitspraken over andere marktplaats-concepten (bij gemeenten of de rijksoverheid) kunnen niet worden gedaan.

Daarnaast zijn alleen de P&O adviseurs gevraagd in de interviews, zij hebben ook (al dan niet in overleg met hun manager) een inschatting moeten maken van de tijd die hun manager nodig heeft gehad om bepaalde processen te doorlopen. Mogelijkerwijs had het onderzoek betrouwbaardere informatie opgeleverd indien ook de managers zelf geïnterviewd waren.

Onderzoeksproces

De interviews zijn voortvarend verlopen. In sommige gevallen was er sprake van een interpretatiefout, maar over het algemeen kan worden gesteld dat de gestructureerde interviews hebben geleid tot antwoorden die op een systematische manier konden worden verwerkt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat naarmate er meer aandacht wordt gegeven aan het opzetten van een gestructureerd interview, de verwerking op een systematischere manier plaats kan vinden. Verder was het lastig om een focusgroep te organiseren op een fysieke locatie. Gelet op het feit dat er enkele leden van de focusgroep hebben geannuleerd, bestond de focusgroep nog maar uit 4 leden. In het vervolg zou een online focusgroep een betere maatregel zijn. Daarbij zijn de leden niet meer geboden aan een fysieke locatie. In dit onderzoek was gekozen voor een mix van mensen uit het bedrijfsleven en mensen vanuit de overheid. De nadruk bij de focusgroep ligt nu grotendeels op het bedrijfsleven. Dat heeft wellicht voor een verfrissende blik gezorgd, maar de mening van de overheid in deze was ook belangrijk geweest.

Mogelijk vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek kunnen uitspraken worden gedaan over 'flexwestbrabant' als marktplaats-concept. Mogelijk vervolg onderzoek zou kunnen zijn om dit onderzoek uit te voeren bij een ander marktplaats-concept van zowel de gemeentelijke als de rijksoverheid. Daardoor ontstaat een completer beeld van de marktplaats-concepten die bij de Nederlandse overheid worden toegepast.

Dit onderzoek beperkt zich tot de transactiekosten bij gemeenten. Terwijl bij een transactie zowel kosten aan de opdrachtgever als aan de opdrachtnemer kant zichtbaar zijn. Een aanvulling zou kunnen zijn om ook de transactiekosten bij de leveranciers te onderzoeken. Wellicht besparen leveranciers wel transactiekosten door de invoering van het marktplaats-concept. Datzelfde fenomeen geldt voor de sociaal-maatschappelijke aspecten. Deze zijn alleen onderzocht bij de leveranciers en niet bij de gemeenten.

Literatuur

Aanbestedingswet (2012). Wet van 1 november 2012, houdende nieuwe regels omtrent aanbestedingen (Aanbestedingswet 2012). *Staatsblad jaargang 2012, nummer 542*.

AKD Prinsen van Wijmen (2006). *Factsheet Europees aanbestedingsrecht*. Uitgave van de vakgroep Europees en Mededingingsrecht. Maart 2006. Brussel

Appelman, M., Gorter, J., Lijesen, M., Onderstal, S. & Venniker, R. (2003). Equal Rules or Equal Opportunities? Demystifying Level Playing Field. *CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*. October 2003. The Hague, the Netherlands.

Bassie, M. (2013). *Scoren op inhuurmarktplaatsen. Handleiding voor zelfstandig ondernemers*. FNV Zelfstandigen. Versie 3, 2013.

Bassie, M. & Mares, R. (2013). *E-staffing. Tools voor Externe Inhuur op de Nederlandse markt. Onderzoek naar Nederlandse leveranciers van Vendor Management Systemen Marktplaats-oplossingen*. Flexbeheer. Editie 2013.

Berekenhet (2013). *Loonkosten voor de werkgever*.

[<http://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>] 6 oktober 2013.

Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (BAO) (2005). Besluit van 16 juli 2005, houdende regels betreffende de procedures voor het gunnen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten (Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten). *Staatsblad jaargang 2005, nummer 408*.

Binnenlands Bestuur (2013). *Gemeenten en Provincies massaal samengevoegd*.

[<http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/gemeenten-en-provincies-massaal-samengevoegd.8505124.lynkx>] 17 januari 2013

Boode, S. (2012). *Wie gaat hier over grenzen? Realiseren van publieke waarde binnen netwerken: Centrum voor Jeugd en Gezin Schiedam*. Afstudeerscriptie. Universiteit Utrecht. 4 juli 2012

Bos, K. van den (2007) Procedurele rechtvaardigheid: beleving en implicaties. *Werken aan behoorlijkheid*. p. 183–98.

Bouckaert, G. & Reeth, van. W (1995). *Doelmatigheidsanalyse als beleids- en beheersinstrument in de welzijnssector*. Katholieke Universiteit Leuven. November 1995

Bovens, M.A.P., 't Hart, P & van Twist, M.J.W. (2007). *Openbaar Bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer

Croom, S & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: Experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13. 294–303.

Dijkstra, R.C. (2010) Quick scan naar de inhuur van externen gemeente Bussum. *Rekenkamercommissie Bussum*.

Eisenhardt, Kathleen. M (1989). Building Theories From Case Study Research. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 4, p. 532-550.

Erridge, A. (2002). Public Procurement and Supply Management Strategies', Public Policy and Administration, 17, 1, 52 – 71.

Erridge, A. (2007) Public procurement, public value and the Northern Ireland project. *Public Administration* 85 (4), 1023–1043.

Goorden, C.P.J. (2003). *Algemeen bestuursrecht compact*. Vught: Reed Business Information

Goudswaard, A., Torre, W. van de & Brugman, A. (2011). *Inzet van zzp'ers binnen de gemeenten. Een verkennend onderzoek*. A+O fonds Gemeenten. Juni 2011. Den Haag

Hellendoorn, J.C. (2001). *EVALUATIEMETHODEN EX ANTE, een introductie*. Ministerie van financiën. 5^e herziene druk. Den Haag: SDU Uitgevers B.V.

Ministerie van Economische zaken, Landbouw en Innovatie (Min. EL&I). (2011). *Gids proportionaliteit*. 29 augustus 2011. Den Haag

Stoop, C.J.J.M. (2012). *Handleiding overheidstarieven 2013*. Ministerie van financiën. Oktober 2012. Den Haag

Hakvoort, J.L.M., & Klaassen, H.L. (2008). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties*. Den Haag: Sdu Uitgevers BV.

Harink, J.H.A. (2003). *Internet-technologie in inkoop...de kinderschoenen ontgroeid...* Proefschrift. Universiteit Twente. Enschede

Hazeu, C. A. (2007). *Institutionele economie. Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*. Bussum: Coutinho.

Kelly, G, Mulgan, G & Muers, S. (2002). *Creating public value An analytical framework for public service reform*. Strategy Unit, Cabinet Office. October 2002.

Kennisportal Europese aanbesteding (2013). *Aanbestedingsprocedures*.

[http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/aanbestedingsprocedures]. 23 juni 2013

Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: the values statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63, 711-719.

Liedorp, I. (2006). *Level playing field: Een nader onderzoek naar verschillen tussen aanbieders van medisch specialistische zorg*. Afstudeerscriptie Universiteit Tilburg in samenwerking met het ministerie van Economische Zaken. Den Haag.

Linden, J., van der (2008). Zitten, luisteren en schikken Rechtvaardigheid en doelbereik bij de comparitie na antwoord. *Research Memoranda. nr. 5, jaargang 4, 2008.*

Martin, L.L. (1999) *Determining a Level Playing Field for Public-Private Competition*. The PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government. November 1999. Columbia University.

Ministerie van Binnenlandse Zaken (1997). *Naar toegankelijkheid van overheidsinformatie.*

Beleidskader voor het vergroten van de toegankelijkheid van overheidsinformatie met informatie- en communicatietechnologie. Ministerie van Binnenlandse Zaken, directie Interbestuurlijke Betrekkingen en Informatievoorziening. juni 1997.

Panda, P., Sahu, G.P. en Gupta, P. (2010). *E-Government Procurement Implementation: Necessity of National Procurement Law*. Motilal Nehru National Institute of Technology, Allahabad, India

PIANO (2012). *Enkelvoudig of meervoudig onderhands aanbesteden.*

[<http://www.piano.nl/metrokaart/enkelvoudig-of-meervoudig-onderhands-aanbesteden>]. 5 januari 2013.

PIANO (2013). *Social Return*

[<http://www.piano.nl/themas/duurzaam-inkopen/sociale-aspecten-van-duurzaam-inkopen/social-return>]. 22 juni 2013

Rijksoverheid (2012). *Aanbesteden.*

[<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden>] 15 januari 2013

Rooijen, E., Wever, Y., Berg, Y., en Monod de Froideville, G. (2012). Eindrapport externe inhuur. *Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht.*

Romburgh, H.D. van. (2005). *Op weg naar een nieuw aanbestedingsrechtelijk kader in Nederland : een proeve van een wet voor het verstrekken van overheidsopdrachten*. Proefschrift. Deventer: Kluwer. 28 april 2005.

Scholtes, H.H.M. (2012). *Transparantie, icoon van een dolende overheid*. Proefschrift. Den Haag: Uitgeverij Boom Lemma. 16 april 2012.

Sessink, E. (2010). PIANOo omhelst 'marktplaats'. *Forte#14. Jaargang 05*, februari 2010

Sessink, E. (2011). *Marktplaats inhuur: discrimineer alleen achteraf.*

[<http://www.aanbestedingsmakelaar.nl/artikelen/columns/1368-marktplaats-inhuur-discrimineer-alleen-achteraf>]. 25 augustus 2012.

Sessink, E. en Verkerk, H. (2011). *Toepassen van een Marktplaats bij overheidsopdrachten*. PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden. Maart 2011. Den Haag

Snellen, I.Th.M. (1987) *Boeiend engeboeid, oratie Tilburg, Alphen aan den Rijn*: Samsom H.D. Tjeenk Willink

Thiel, S., van (2007). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Tompkins, J.R. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Boston. Wadsworth, Cengage Learning

Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) (2013). *Schaalindelingen en tabellen. Salaristabel nieuwe structuur* [<http://www.car-uwo.nl/onderwerpenindex/salaris-en-bezoldiging/salaris/schaalindelingen-en-tabellen>]. 6 oktober 2013

Weele, A. van & Veth, T. (2001) Concurrentiekracht door eProcurement: nu of nooit? *Holland Management Review*, nr. 76, 2001.

Williamson, Oliver, E (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2 (Oct., 1979), pp. 233-261

Woestenburg, N. & Struiksma, N. (2012). *Sturen op inhuren*. Rekenkamercommissie gemeente Deventer. Augustus, 2012. Deventer

Zee, F. van der (2005). Het onderscheid tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is gradueel. *Kwalon 29*, jaargang 10, nr. 2.

Zeijden, P.Th. van der & Braaksma, R.M. (2005). Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedingen? MKB en aanbestedende instanties kunnen elkaar helpen. *EIM onderzoek voor bedrijf en beleid*. Augustus 2005. Zoetermeer

Bijlage 1: Casusselectie interviews

Gemeente	Leverancier
<i>Bergen op Zoom</i>	<i>Goudappel Coffeng Bv</i>
<i>Goirle</i>	<i>P2 managers</i>
<i>Geertruidenberg</i>	<i>Tiem b.v.</i>
<i>Halderberge</i>	<i>Akerflex</i>
<i>Aalburg</i>	<i>Megaborn</i>

Bijlage 2: Aanbestedingsvormen boven de Europese aanbestedingsdrempel

Deze teksten zijn afkomstig van website van het Kennisportal Europese Aanbestedingen (2013)

1. Openbare procedure

De openbare procedure is een aanbestedingsprocedure met maar één ronde, waarop iedere ondernemer mag inschrijven.

2. Niet-openbare procedure

De niet-openbare procedure is een procedure waaraan ondernemers mogen verzoeken deel te nemen, maar waarbij alleen de door de aanbestedende dienst aangezochte ondernemers mogen inschrijven. Dit houdt in dat iedere ondernemer zich mag aanmelden voor de eerste fase, de selectiefase en dat vervolgens de aanbestedende dienst een vooraf bekend gemaakt aantal ondernemers selecteert die zich mogen inschrijven (een offerte mogen indienen) voor de tweede fase.

3. Onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande aankondiging

De onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking is een onderhandelingsprocedure zonder openbare publicatie van de opdracht vooraf en komt er dus op neer dat je de opdracht zonder meer mag gunnen aan de leverancier van je keuze: onderhandse gunning.

De aankondiging van de gegunde opdracht met vermelding van de redenen waarom voor deze procedure is gekozen moet gepubliceerd worden op PbEG.

4. Onderhandelingsprocedure met voorafgaande aankondiging

In een onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking pleegt de aanbestedende dienst in de inschrijvingsfase overleg met de op basis van een selectieprocedure geselecteerde ondernemers en stelt de aanbestedende dienst door onderhandelingen met één of meer van hen de voorwaarden van de overheidsopdracht vast. In geval van een onderhandelingsprocedure met voorafgaande bekendmaking van de opdracht ontcom je er niet aan om selectiecriteria vast te stellen en openbaar te maken op basis waarvan je de partijen selecteert waarmee je gaat onderhandelen.

5. Prijsvraag

De prijsvraag is een procedure die als doel heeft de aanbestedende dienst een plan of ontwerp te verschaffen. De procedure is ook bruikbaar om innovatie te stimuleren en oplossingen te verkrijgen voor vraagstukken op diverse gebieden. Denk hierbij aan het gebied van ruimtelijke ordening, stadsplanning, architectuur, weg- en waterbouw of automatische gegevensverschaffing (informatiesystemen). De prijsvraag is echter niet tot deze gebieden beperkt.

Een aanbestedende dienst kan, net als voor de openbare en niet-openbare procedure, vrijelijk kiezen voor de procedure van de prijsvraag.

6. Concurrentiegericht dialoge

Overheden selecteren op basis van de selectiedocumenten een vooraf vast te stellen aantal bedrijven (minimaal drie) om met hen door middel van een dialoog tot een oplossing te komen voor een complex probleem. De concurrentiegericht dialoge wordt met name gebruikt bij:

- Omvangrijke geïntegreerde vervoersinfrastructuurprojecten
- Grote computernetwerken
- Projecten met een complexe en gestructureerde financiering waarvan de financiële en juridische onderbouwing niet vooraf kan worden voorgeschreven.

7. II-B diensten

II-B diensten zijn diensten die voorkomen op bijlage II-B van het Bao en waarvoor een verlicht aanbestedingsregime geldt. Dit komt er met name op neer dat na gunning van de opdracht in het PbEG bekend gemaakt moet worden met welke leverancier(s) een overeenkomst is afgesloten. Ook moet je rekening houden met de bepaling over de technische specificaties.

Voor Bijlage II-B diensten geldt ten aanzien van het grensoverschrijdend belang en de passende mate van openbaarheid hetzelfde als bij opdrachten onder de drempel. Uitsluitend in geval dergelijke opdrachten toch een duidelijk (= zeker/ vaststaand) grensoverschrijdend belang vertonen, kan volgens het EHvJ enige transparantie vereist zijn.

Als er geen grensoverschrijdend belang is, is ook hier vaak het eigen inkoopbeleid van de organisatie van toepassing. Echter: meestal wordt er in een inkoopbeleid geen uitsplitsing gemaakt naar II-A en II-B diensten; er wordt alleen maar gekeken naar de waarde van de opdracht.

8. Concessieovereenkomst voor diensten

Een concessieovereenkomst voor diensten is een overheidsopdracht voor diensten waarvan de tegenprestatie voor de te verrichten diensten bestaat uit het recht de dienst te exploiteren. Een aantal voorbeelden van dienstenconcessies zijn: het beheer van een parkeergarage, personenvervoer per bus of trein (OV concessies), tolwegen/toltunnels.

Op een dienstenconcessie is het Bao niet in zijn geheel van toepassing. Op een dienstenconcessie zijn alleen art. 2 en 3 van het Bao van toepassing. Dit betekent dat ingeval van een aanbesteding voor een dienstenconcessie rekening gehouden moet worden met de beginselen van aanbestedingsrecht: ondernemers behandelen op gelijke en niet-discriminerende wijze en transparant handelen en tevens geen discriminatie op grond van nationaliteit.

Bij het plaatsen van een opdracht voor een dienstenconcessie heeft de aanbestedende dienst dus altijd een transparantieplichting (niet alleen in geval van een grensoverschrijdend belang). Dit wil zeggen dat aan elke potentiële inschrijver een passende mate van openbaarheid wordt gegarandeerd, zodat de dienstenmarkt voor mededinging wordt geopend en de aanbestedingsprocedures op onpartijdigheid kunnen worden getoetst. De aanbestedende dienst moet zelf de passende mate van openbaarheid bepalen. Een aanbestedingsprocedure is niet verplicht.

9. Raamovereenkomsten

Een raamovereenkomst is een overeenkomst tussen een of meer aanbestedende diensten en een of meer ondernemers met het doel gedurende een bepaalde periode de voorwaarden inzake te gunnen overheidsopdrachten vast te leggen. Na het sluiten van een raamovereenkomst kunnen nadere opdrachten geplaatst worden onder toepassing van de voorwaarden die zijn vastgelegd in de raamovereenkomst.

Voor de gunning van een raamovereenkomst gelden dezelfde procedurevoorschriften als voor het plaatsen van overheidsopdrachten. In principe dient derhalve gekozen te worden voor de openbare dan wel de niet-openbare procedure. Een raamovereenkomst is vooral handig als je regelmatig dezelfde soorten opdrachten plaatst.

Bijlage 3: Vragenlijsten interviews financiële aspecten

Interviewvragen financiële aspecten (P&O/HRM)

Uw organisatie huurt sinds enkele jaren mensen in via het zogenaamde marktplaats-concept (Flex west-Brabant). Het marktplaats-concept kan worden getypeerd als een elektronische vorm van aanbesteden. In het verleden werden mensen bij uw organisatie ingehuurd via 'traditionele' aanbestedingsvormen (meervoudig onderhands enz.). Hierbij werden er offertes aangevraagd bij 1 of meer partijen. Daaruit werd de voor uw organisatie beste aanbidding gekozen.

In mijn onderzoek ben ik op zoek naar de financiële meerwaarde (of juist geen meerwaarde) van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Om dat te onderzoeken wil ik u een aantal vragen stellen. Deze vragen dient u te beantwoorden aan de hand van de volgende casus:

Op de afdeling 'Openbare Werken' (fictieve naam) is een vacature voor een verkeerskundige ontstaan. Het is echter nog niet gelukt om deze vacature in te vullen. Om de reguliere werkzaamheden toch op te pakken heeft het betreffende manager besloten om een verkeerskundige fulltime voor 6 maanden in te gaan huren. Inmiddels heeft hij ook toestemming van zijn directeur om het proces in gang te zetten.

Onderstaande vragen hebben betrekking op uw tijdsbesteding en die van de eventuele manager als opdrachtgever in de verschillende stappen die genomen moeten worden bij het inhuren van een verkeerskundige. Daarbij dient u zowel een inschatting te maken van de tijdsbesteding bij de in het verleden gehanteerde 'traditionele' vorm en het nu gehanteerde marktplaats-concept.

Eerste enkele algemene vragen:

Afdeling:	
Functie:	
Aantal jaar ervaring in deze functie:	
Intern uurtarief:	

Op de volgende pagina zijn de inhoudelijke vragen terug te vinden.

Inhoudelijke vragen *informatiekosten*

	Kunt u een inschatting maken van de tijd die u kwijt was/bent aan:	<i>Tijdsbesteding marktplaats-concept (omcirkel het juiste antwoord)</i>	<i>Tijdsbesteding Traditionele vorm (omcirkel het juiste antwoord)</i>
1.	Het bepalen van marktconforme tarieven (zelf op onderzoek uitgaan om een beetje te weten wat de tarieven zijn)	<p>..... uur</p> <p>..... uur</p>	<p>..... uur</p> <p>..... uur</p>
Verklaring antwoord vraag 1:			
2.	Het zoeken of bepalen van leveranciers die betrouwbaar en bekwaam zijn om binnen uw organisatie te functioneren?	<p><i>Marktplaats-concept</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>	<p><i>Traditionele vorm</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>
Verklaring antwoord vraag 2			
3.	Het formuleren van de opdracht? (functiebeschrijving enz.)	<p><i>Marktplaats-concept</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>	<p><i>Traditionele vorm</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>
Verklaring antwoord 3:			
4.	Het in de markt zetten van de opdracht? (leveranciers aanschrijven)	<p><i>Marktplaats-concept</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>	<p><i>Traditionele vorm</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>
Verklaring antwoord vraag 4:			

Inhoudelijke vragen contractkosten

	Kunt u een inschatting maken van de tijd die u kwijt was/bent aan:	<i>Tijdsbesteding</i> <i>Marktplaats-concept</i> (omcirkel het juiste antwoord)	<i>Tijdsbesteding</i> <i>Traditionele vorm</i> (omcirkel het juiste antwoord)
5.	Het beoordelen van de ingekomen offertes?	<p>..... uur</p> <p>..... uur</p>	<p>..... uur</p> <p>..... uur</p>
Verklaring antwoord vraag 5:			
6.	Keuze van de juiste leverancier?	<p><i>Marktplaats-concept</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>	<p><i>Traditionele vorm</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>
Verklaring antwoord vraag 6:			
7.	Onderhandeling over het uurtarief en voorwaarden?	<p><i>Marktplaats-concept</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>	<p><i>Traditionele vorm</i></p> <p>..... uur</p> <p>..... uur</p>
Verklaring antwoord 7:			

Inhoudelijke vragen stroomkosten

	Kunt u een inschatting maken van de kosten voor:	<i>Systeemkosten bij een Marktplaats-concept</i>	<i>Systeemkosten bij het Traditionele vorm</i>
8.	Aanschaf en installatie van een systeem?	€.....	€.....
Verklaring antwoord vraag 8:			
9.	Onderhoud en gebruik van een systeem?	<i>Marktplaats-concept</i> €.....	<i>Traditionele vorm</i> €.....
Verklaring antwoord vraag 9:			
10.	Scholing en instructie van de medewerker?	<i>Marktplaats-concept</i>	<i>Traditionele vorm</i>
Verklaring antwoord vraag 10:			

Bijlage 4: Vragenlijsten interviews sociaal-maatschappelijke aspecten

Interviewvragen sociaal-maatschappelijke aspecten (leverancier)

Uw organisatie heeft volgens het gunningenoverzicht ingeschreven op de vacature voor de inhuur van een bij de gemeente en heeft de opdracht inmiddels binnengehaald. U heeft op deze opdracht ingeschreven via het marktplaats-concept. Het marktplaats-concept kan worden getypeerd als een elektronische vorm van aanbesteden. In het verleden besteedde de gemeenten vaak aan middels de 'traditionele' aanbestedingsvormen (meervoudig onderhands enz.).

In mijn onderzoek ben ik op zoek naar de sociaal-maatschappelijke meerwaarde (of juist geen meerwaarde) van het marktplaats-concept ten opzichte van de traditionele aanbestedingsvormen. Om dat te onderzoeken wil ik u een aantal vragen stellen. Deze vragen dient u te beantwoorden aan de hand van de inschrijving die u hebt gedaan voor de inhuur van een verkeerskundige via het marktplaats-concept en de ervaringen die u in het verleden heeft bij het inschrijven via een 'traditionele' vorm. Het zijn zowel open als gesloten vragen.

Eerste enkele algemene vragen:

Organisatie:	
Functie:	

Inhoudelijke vragen/stellingen *beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie*

1. Volgens de aanbestedingswet dienen de hierna volgende documenten beschikbaar te zijn. Kunt u per aanbestedingsvorm aangeven of deze documenten aanwezig zijn/waren toen u uw aanvraag indiende?		
<i>Documenten</i>	<i>Marktplaats-concept</i>	<i>Traditionele vorm</i>
Uitsluitingsgronden (wanneer wordt u/uw organisatie uitgesloten van inschrijving)	Ja / Nee*	Ja / Nee*
Geschiktheidseisen (waar moet u als organisatie aan voldoen)	Ja / Nee *	Ja / Nee*
De te stellen termijnen van het proces (wanneer krijgt u bijvoorbeeld antwoord)	Ja / Nee *	Ja / Nee *
De gunningscriteria (waar worden de offertes op beoordeeld)	Ja / Nee *	Ja / Nee *
Informatie over mogelijke vergoeding van offertekosten	Ja / Nee *	Ja / Nee *
Inkoopvoorwaarden van de betreffende overheid	Ja / Nee *	Ja / Nee *
Gemotiveerde gunningsbeslissing (is het u duidelijk waarom u ingehuurd wordt of juist bent afgewezen)	Ja / Nee *	Ja / Nee *
* omcirkel het juiste antwoord		

2. De hiernavolgende stellingen hebben betrekking op de toegankelijkheid van de vorenstaande documenten. Per aanbestedingsvorm dient u hier aan te kruisen wat u van de stelling vindt.

a. Ik kon de documenten op een duidelijke en herkenbare locatie terug vinden.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord a:

b. Ik vond dat de informatie in juiste proporties beschikbaar was. Er was niet teveel informatie beschikbaar.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord b:

c. Ik vond dat de informatie in de beschikbare documenten niet complex was.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord c:

d. Ik ben bereid zijn om voor de beschikbare informatie te moeten betalen.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord d:

e. Ik vond dat de beschikbare informatie geen onjuistheden bevatte.					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord e:					
f. Ik vond de beschikbare informatie volledig. Er was niet iets dat ik miste.					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord f:					
g. Ik vond dat de beschikbare informatie betrouwbaar was.					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord g:					
h. De beschikbare informatie was begrijpbaar.					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord h:					

3. De hiernavolgende stellingen hebben betrekking op de rechtvaardigheid van de verschillende aanbestedingsvormen. Per aanbestedingsvorm dient u hier aan te kruisen wat u van de stelling vindt.

i. De procedure van de aanbesteding (inschrijving, selectie enz.) wordt consistent toegepast! Ofwel, er werd niet afgeweken van de vastgelegde procedures.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord i:

j. De procedure was vrij van vooroordelen! Er werden bijvoorbeeld geen eisen gesteld die al voorsorteerden op bepaalde leveranciers.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord j:

k. De procedure was onnauwkeurig voorbereid en zat vol met fouten!

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord k:

l. Er was geen mogelijkheid meer om fouten bij de inschrijving te herstellen!

	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verklaring antwoord					
m. Ik had het gevoel dat elke ondernemer evenveel kans had om in te schrijven op de opdracht!					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord m:					
n. Als inschrijver had ik het gevoel dat ik respectvol en eerlijk behandeld werd!					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord n:					
o. Er was volgens mij geen sprake van discriminatie als gevolg van de gestelde eisen/vragen!					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord o:					
p. Bij de onderbouwing van de gunningbeslissing werd het mij voldoende duidelijk waarom ik wel of niet de opdracht heb gekregen.					
	Helemaal mee eens	Mee eens	Niet mee eens/ niet mee oneens	Oneens	Helemaal mee oneens
Marktplaats-concept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionele aanbesteding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verklaring antwoord p					

Afsluiting en einde interview

Bijlage 5: Berekening uurtarieven

	P&O adviseur (schaal 10)	(cluster) manager (schaal 13)
Eindejaarsuitkering	6%	6%
Vakantiegeld	8%	8%
Uren per jaar*	1828,8	1828,8
Werknemersverzekeringen**	10%	8%
Inkomenafhankelijke bijdrage Zvw**	9%	6%
Uurtarief P&O adviseur	€ 30	
Uurtarief (cluster) managers	€ 43	
Gemiddelden	P&O adviseur (schaal 10)	(cluster) manager (schaal 13)
Maandsalaris***	€ 3.228	€ 4.842
Jaarsalaris	€ 38.741	€ 58.098
Vakantiegeld	€ 3.099	€ 4.648
Eindejaarsuitkering	€ 2.324	€ 3.486
Werknemers verzekeringen (WW, Awf/Wgf, WAOWIA, WGA)	€ 3.909	€ 4.497
Inkomensafhankelijke bijdrage Zvw	€ 3.421	€ 3.666
	€ 54.723	€ 79.236
* gebaseerd op Stoop (2012)		
** gebaseerd op Berekenhet (2013)		
*** gebaseerd op VNG (2013)		

Bijlage 6: Tijdsbesteding P&O adviseur en (cluster) manager

	Gemeente 1				Gemeente 2				Gemeente 3				Gemeente 4				Gemeente 5			
Functie	P&O adviseur				P&O adviseur				P&O adviseur				P&O adviseur				P&O adviseur			
Aantal jaar ervaring	15				3				1,5				5				7			
Intern uurtarief P&O adviseur (€)	33,6								28,36				20				35			
Intern uurtarief Afdelingsmanager (€)									41,18				40				40			
	Marktplaats		Traditioneel		Marktplaats		Traditioneel		Marktplaats		Traditioneel		Marktplaats		Traditioneel		Marktplaats		Traditioneel	
	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager	P&O adviseur	Manager
Informatiekosten																				
1 Het bepalen van marktconforme tarieven	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2 Het zoeken naar leveranciers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3 Het formuleren van de opdracht	0,75	0,00	0,00	0,50	1,00	0,25	0,00	1,00	0,50	0,25	0,00	0,50	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
4 Het in de markt zetten van de opdracht	0,25	0,00	0,00	0,25	1,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,25	1,50	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,00
totaal	1,00	0,00	0,00	0,75	2,00	0,25	0,00	1,50	1,00	0,25	0,00	0,75	2,50	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	3,00
Contractkosten																				
5 Beoordelen van ingekomen offertes	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	1,00	4,00	0,00	0,00	0,25	1,00	0,00	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	4,00
6 Keuze juiste leverancier	3,25	2,25	0,00	2,50	3,50	3,50	0,00	3,50	3,50	3,50	0,00	3,50	1,50	1,50	0,00	1,50	2,25	2,25	0,00	2,25
7 Onderhandeling uurtarief en voorwaarden	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00
totaal	3,25	2,25	0,00	2,75	3,50	3,50	0,00	4,50	7,50	3,50	0,00	3,75	2,50	1,50	0,00	4,50	3,25	2,25	0,00	7,25
Systeemkosten																				
8 Aanschaf en installatie systeem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Onderhoud en gebruik van het systeem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10 Scholing en instructie medewerker	1,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
totaal	1,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00

Bijlage 7: Focusgroep

<i>Personen</i>	<i>Organisatie</i>
<i>Philip van Zanten</i>	<i>Beekenkamp</i>
<i>Sjon Kievit</i>	<i>SK bedrijfs optimalisatie</i>
<i>Peter Menges</i>	<i>Peter Menges, management en consultancy</i>
<i>Floor van den Heuvel</i>	<i>Sodexo Altys</i>