

# SAS-zonder-EMVI

## Een eerste evaluatie

Willemien Hoogenraad MSc  
Krista Boersma-Wind  
Dr. Ir. Niels Uenk

**Beter Aanbesteden Webinar**  
28-09-2023

#Beter  
Aanbesteden

  
Gemeente  
Elburg

Gemeente  
**Oldebroek**

**Zeewolde**



  
GEMEENTE  
**Nunspeet**

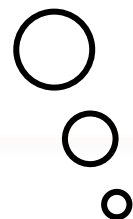
gemeente harderwijk



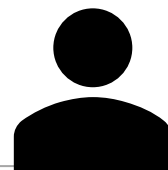
  
gemeente  
putten

  
gemeente  
ermelo

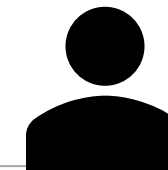
SAS-zonder-EMVI? Hoe kunnen wij dat toepassen?



Wetswijziging? Wat biedt dat voor mogelijkheden?



Aanbesteden brengt teveel administratieve lasten met zich mee, kan dat ook anders?



- 
- Het onderzoek
  - Achtergrond van het onderzoek
  - Statistieken rondom SAS-zonder-EMVI procedures
  - Uitkomsten interviews
  - Conclusies en aanbevelingen
-

# Het onderzoek

股指  
001

3621



## Doelen onderzoek

- Onderzoek naar en kennisverspreiding
- Het verzamelen van de geleerde lessen
- Praktische handvaten meegeven aan gemeenten

## Inventarisatie

- Achtergrond en theoretisch kader
- (Quasi-)SAS-zonder-EMVI procedures
- Monitor gemeentelijke zorginkoop

## Interviews

- Via Microsoft Teams 7 interviews
- 1 – 1,5 uur per interview
- Semigestructureerd

## Synthese

- Conclusie en aanbevelingen

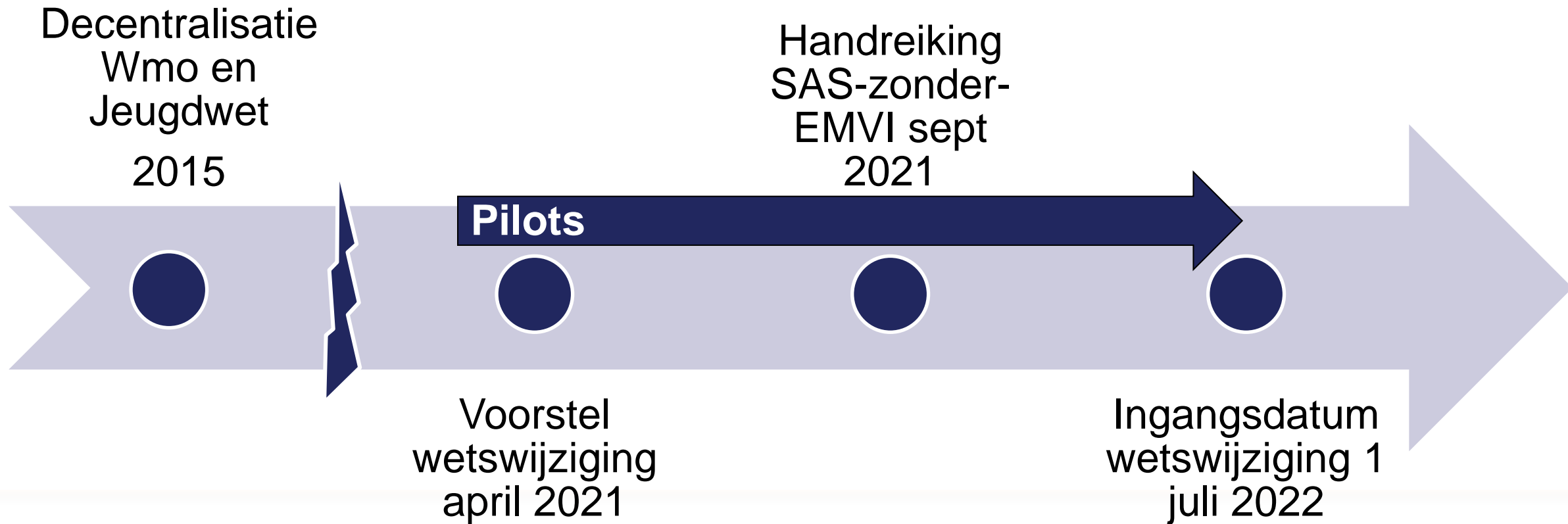


# Achtergrond van het onderzoek

股指  
001

3621



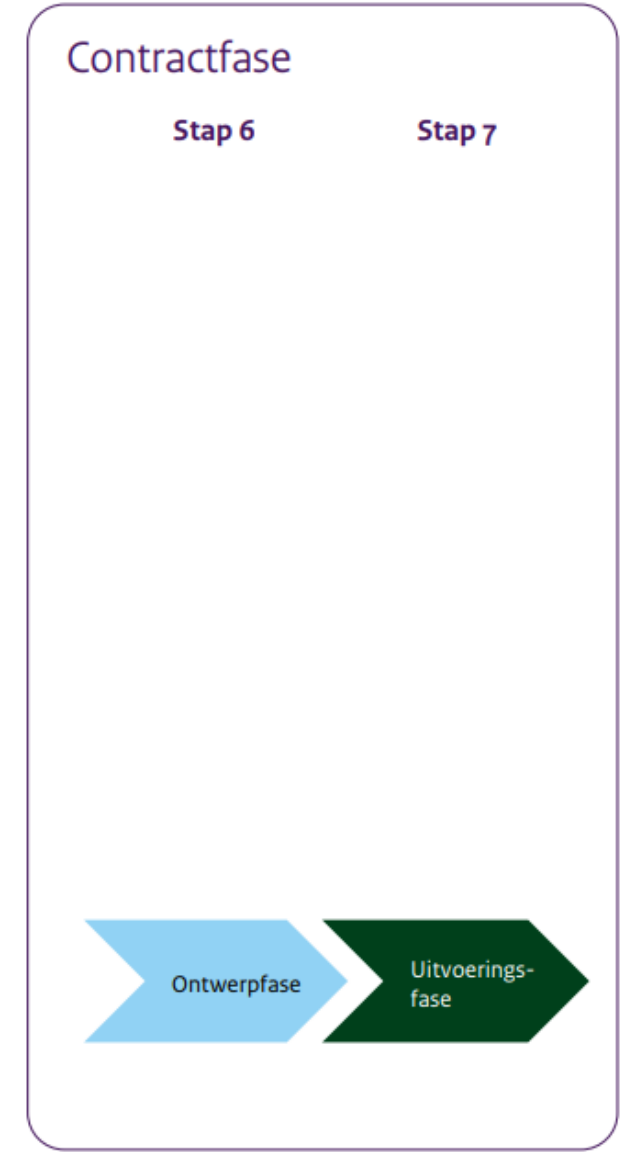
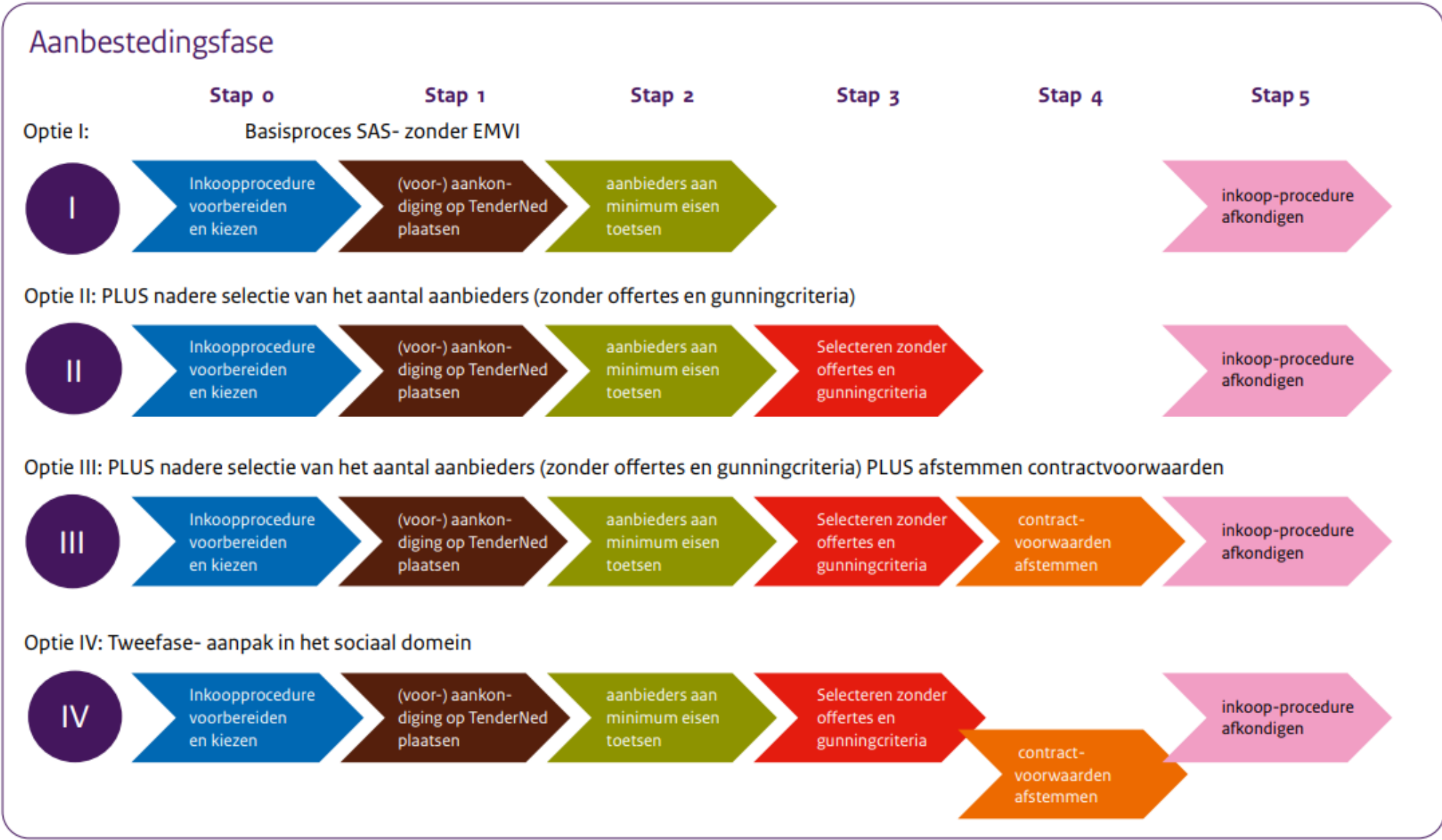


De specifieke kenmerken van een SAS-zonder-EMVI procedure:

- Afwezigheid van offertes en bijbehorende gunningssystematiek;
- Het selecteren of beperken van het aantal aanbieders door middel van selectiecriteria met als doel de beste aanbieder(s) te selecteren voor de opdracht;
- Het in dialoog met aanbieders komen tot contractvoorwaarden en/of
- Het gezamenlijk ontwikkelen en invulling geven van een bepaalde opdracht.



# Verschillende soorten SAS-zonder-EMVI procedures volgens de Handreiking



## Aanbestedingsfase



## Aanbestedingsfase

## Contractfase

Stap 0

Stap 1

Stap 2

Stap 3

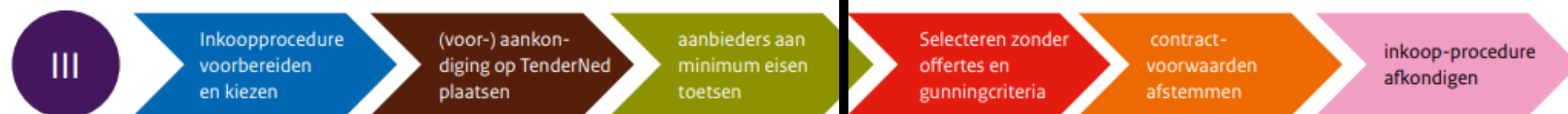
Stap 4

Stap 5

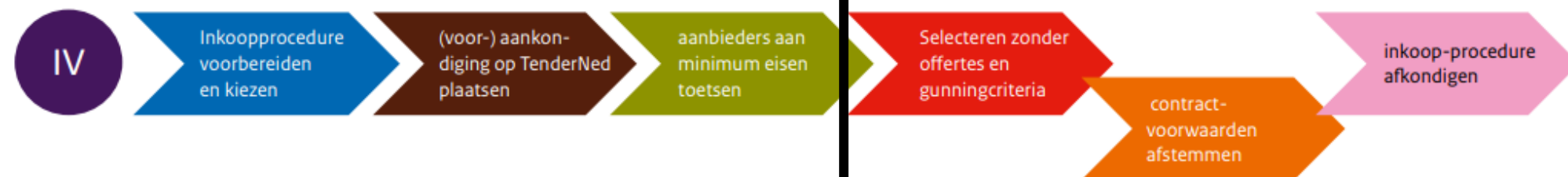
Stap 6

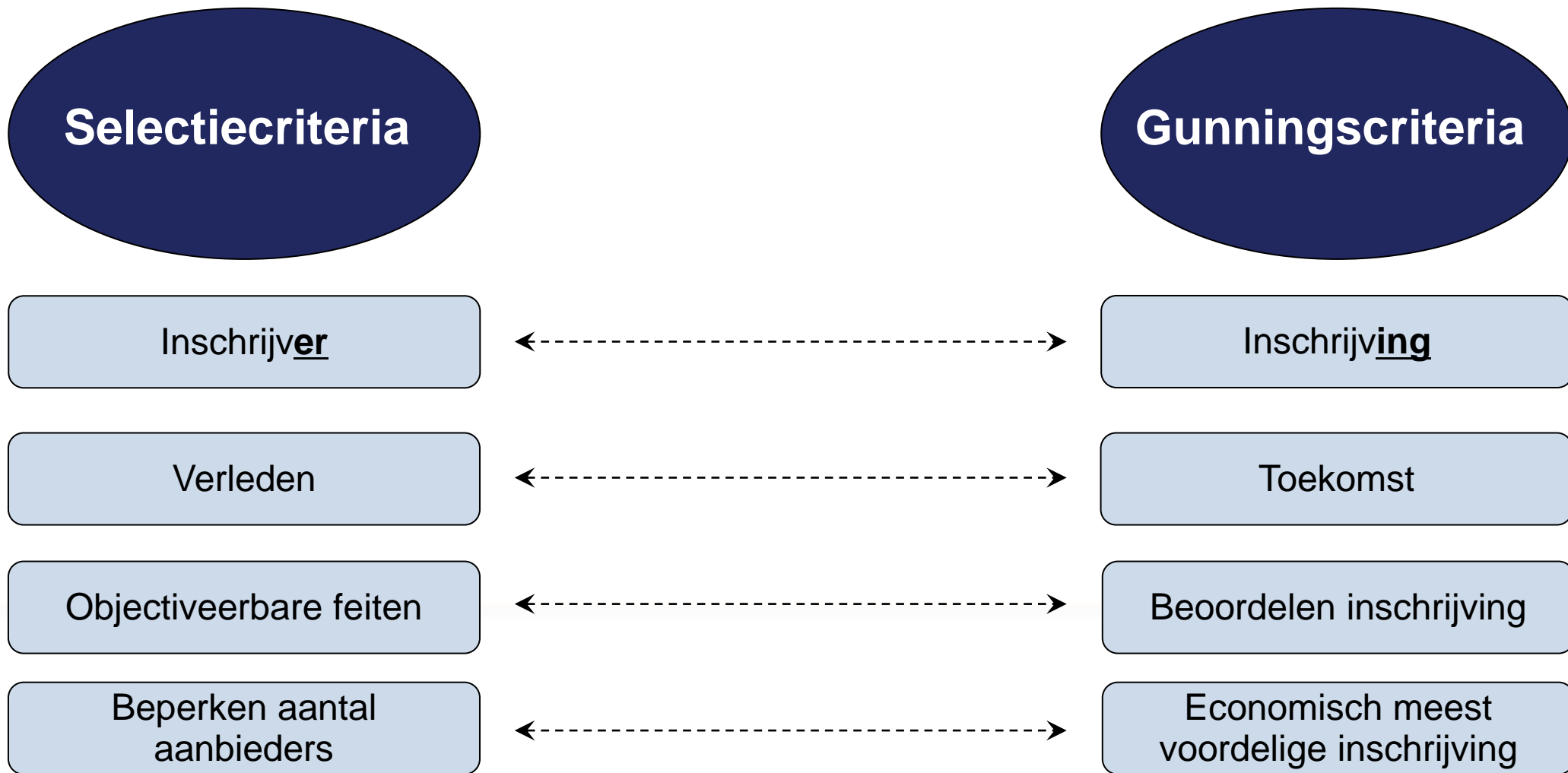
Stap 7

Optie III: PLUS nadere selectie van het aantal aanbieders (zonder offertes en gunningcriteria) PLUS afstemmen contractvoorwaarden



Optie IV: Tweefase- aanpak in het sociaal domein





	Selectiecriteria	Gunningscriteria
<b>Hebben als doel:</b>	Het <b>beperken</b> van het aantal geschikte aanbieders	Het vaststellen van de economisch meest voordelige inschrijving
<b>Hebben betrekking op:</b>	De <b>aanbieder zelf</b> (de inschrijver)	De <b>uitvoering van de opdracht</b> (de inschrijving)
<b>Kijken naar:</b>	Het <b>verleden</b> (wat heeft een aanbieder gepresteerd)	De <b>toekomst</b> (hoe wil de aanbieder de opdracht uitvoeren)
<b>Vragen om:</b>	Het toetsen en scoren van <b>objectiveerbare feiten</b> .	Het beoordelen van een <b>inschrijving</b> (bijvoorbeeld op mate van realiteit en aansluiting bij de opdracht)
<b>Gaan bijvoorbeeld over (niet limitatief):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grootte onderneming/omzet;</li> <li>• Beschikbare capaciteit;</li> <li>• Ervaring;</li> <li>• Personeelsbestand;</li> <li>• Bewezen kwaliteit van zorg;</li> <li>• Kerncompetenties</li> <li>• SROI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan van Aanpak en/of implementatieplan voor de opdracht;</li> <li>• Wensen voor uitvoering van de opdracht;</li> <li>• Afspraken over KPI's.</li> </ul>



## Wat voor soorten SAS-zonder-EMVI procedures zijn meegenomen in dit onderzoek?

- **Zuivere SAS-zonder-EMVI procedures**

Volgen duidelijk varianten in de handleiding: selectiecriteria (en dialoog)

- **Quasi-SAS-zonder-EMVI procedures**

Gebruiken toch (mogelijk onbedoeld) gunningscriteria maar lijken sterk op SAS-zonder-EMVI procedures!

Voor het onderzoek zijn zuivere en quasi-SAS-zonder-EMVI procedures geselecteerd.

### Zuivere\* SAS-zonder-EMVI procedures

- **Wél** toepassen van selectiecriteria en/of dialoog
- **Geen** gunningscriteria toegepast.

Voorbeelden van zuivere SAS-zonder-EMVI procedures in dit onderzoek:

- SAS-2, SAS-3 en SAS-4 procedures

SAS-1 procedures niet meegenomen in dit onderzoek (feitelijk geen nieuwe manier van inkopen)

### Quasi-SAS-zonder-EMVI procedures

- **Wél** toepassen van selectiecriteria en/of dialoog
- **Aanvullend ook** gunningscriteria toegepast.

Voorbeelden van quasi-SAS-zonder-EMVI:

- SAS-3 met **gunningscriteria**
- Subsidietender met sterke gelijkenis aan SAS-4
- Selectiecriteria die in feite gunningscriteria zijn (die niet op geschiktheid van aanbidders zien, maar op de uitvoering van de opdracht)

*\* Zuiver is in dit onderzoek relatief bedoeld: in lijn met de Handreiking, in deze context niets te maken met rechtmatigheid of juridische juistheid!*

# Statistieken rondom SAS- zonder-EMVI procedures

股指  
001

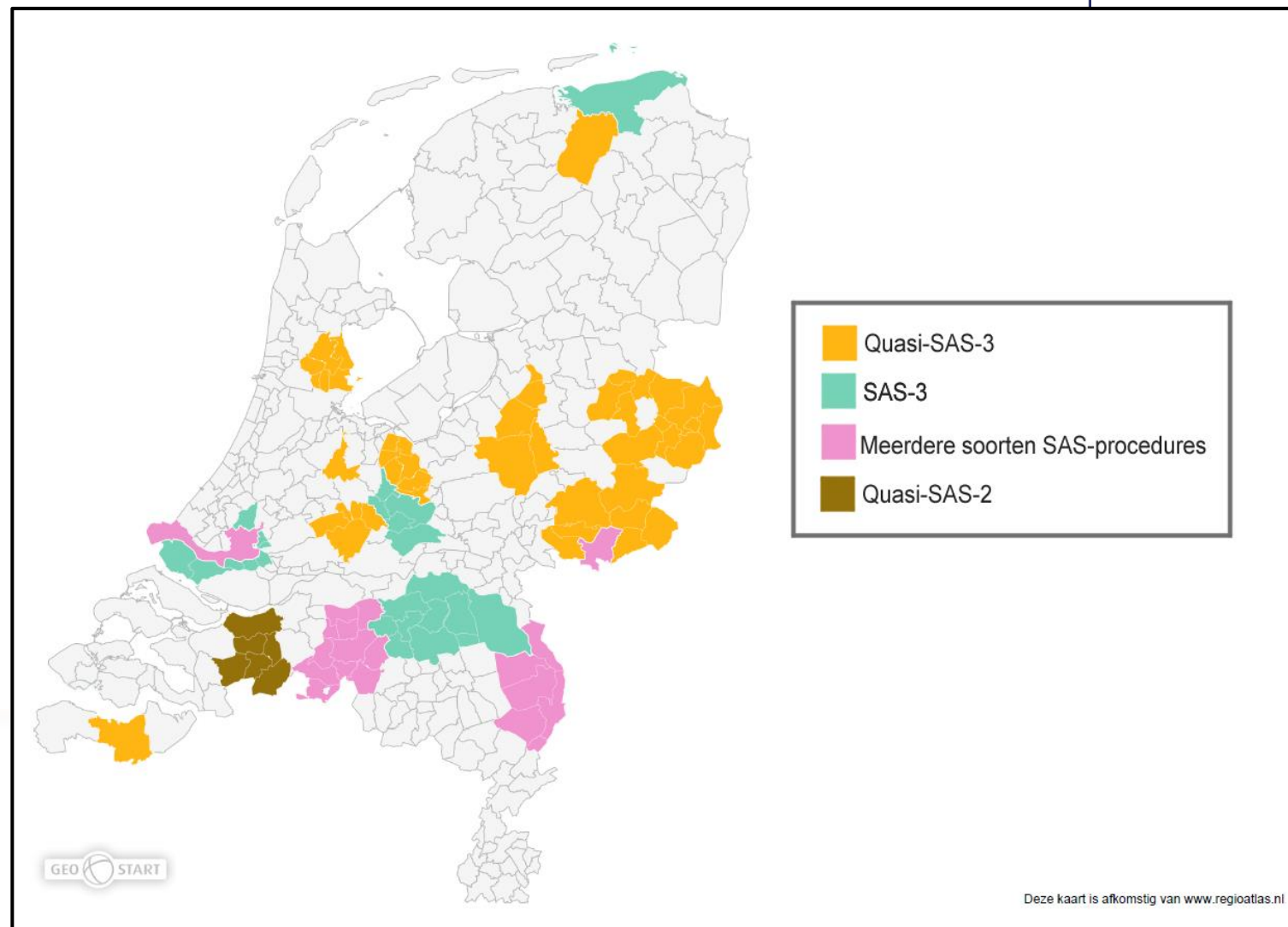
3621



## Welke gemeenten hebben SAS-zonder-EMVI procedures toegepast?

### Bevindingen

- Grote geografische spreiding
- Diverse gemeenten hebben meerdere verschillende soorten SAS-zonder-EMVI procedures toegepast (bijv. SAS-2 en SAS-3)

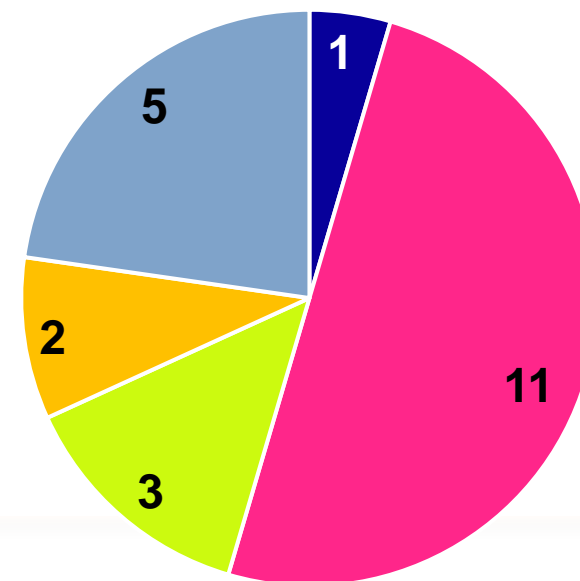


## Welke SAS-zonder-EMVI procedures zijn gebruikt, en waarvoor?

### Bevindingen

- Veel verschillende soorten SAS-zonder-EMVI procedures toegepast: veel (quasi-)SAS-3!
- Bij jeugd: alle soorten zorg ingekocht m.u.v. dyslexie
- Bij Wmo: veel individuele en groepsbegeleiding, maar ook andere zorg zoals huishoudelijke ondersteuning

Aantal specifieke SAS-zonder-EMVI procedures in dit onderzoek (overeenkomsten die ingaan in 2021, 2022 en 2023)



■ Quasi-SAS-2 ■ Quasi-SAS-3 ■ Quasi-SAS-4 ■ SAS-2 ■ SAS-3

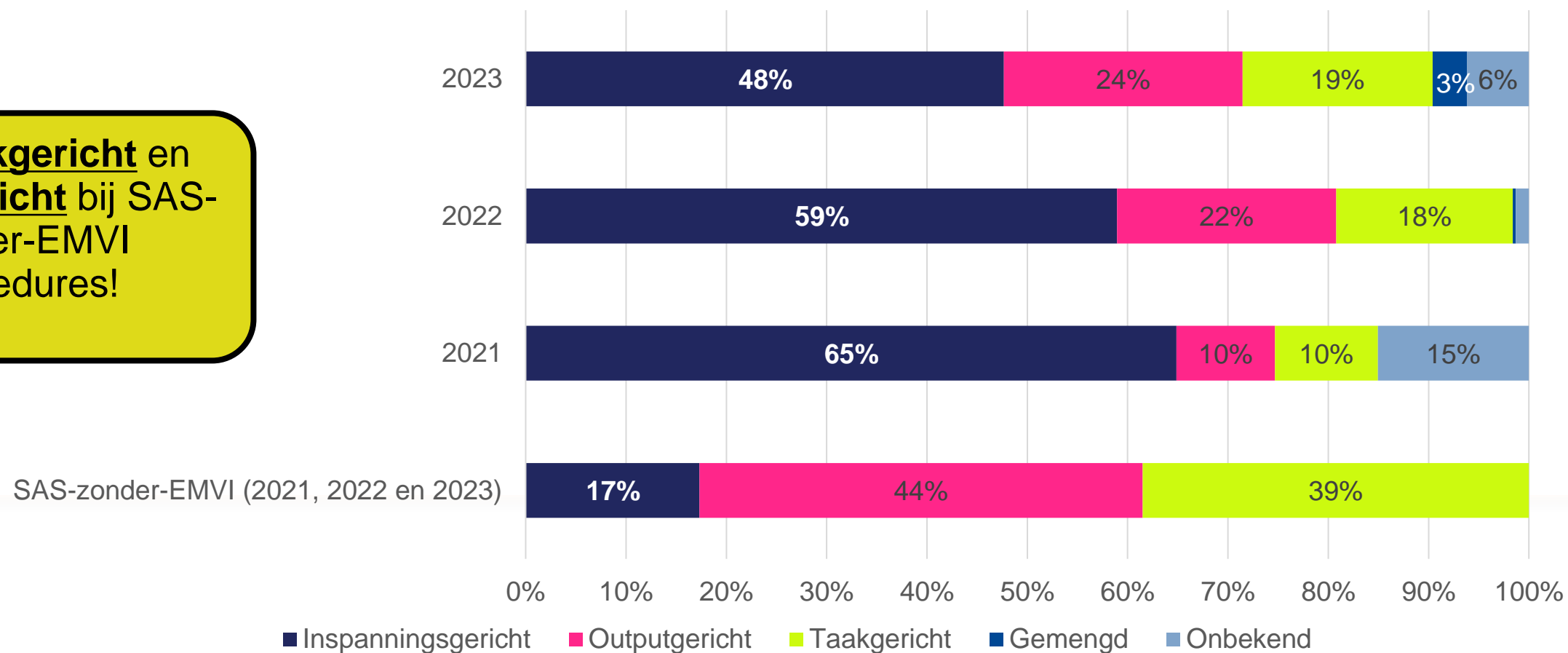


## Totaalbeeld uitvoeringsvarianten bij SAS-zonder-EMVI procedures

Hoeveel % van de overeenkomsten bepaalde uitvoeringsvariant toepast

Gebruik van uitvoeringsvariant in procenten bij alle overeenkomsten

Veel **taakgericht** en **outputgericht** bij SAS-zonder-EMVI procedures!



# Uitkomsten interviews

股指  
001

3621



## Waarom is er gekozen voor een SAS-zonder-EMVI procedure?

De meest genoemde redenen in de interviews

Opbouwen hechte relatie met  
zorgaanbieders



Zorglandschap anders organiseren



Nieuwe vorm van bekostiging



SAS-zonder-EMVI eigenschappen zoals de mogelijkheid tot **dialogoog** en aanbesteden **zonder gunningscriteria** zijn vaak genoemd!

## Wat waren de positieve ervaringen van de doorlopen procedures?

Succes met andere vormgeving van zorg  
door dialoog met aanbieders



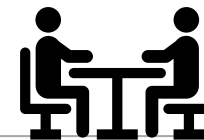
Aanbieders waren constructief en  
corrigeerden ook elkaar



Dialoog met aanbieders als positief ervaren  
(vanuit beide kanten)



*“Het levert ons best veel op. Daar waar eerder niet zoveel contact was met aanbieders, is dat nu wel op veel niveaus. Dat zorgt ervoor dat we snel kunnen schakelen en vast kunnen gaan boetseren naar wat we graag willen bereiken.”*



## Welke nadelen zijn ervaren door gemeenten bij de doorlopen procedures?

Veel tijd en inspanningen gekost  
(meer dan van tevoren gedacht)



Zoekende in invulling en mogelijkheden  
dialogoog



Moeite in opstellen selectiecriteria  
(hoe houd je het objectief?)



*“Niet alleen bij de aanbieders, maar ook bij de gemeente was de tijdsbesteding fors. Wij zijn geen grote regio, en ik kan niet goed inschatten of het voor een grotere regio hetzelfde of nog meer zal zijn.”*





## Wat zijn de ervaringen met/van aanbieders in deze procedures?

**Veel zin in  
zorginhoudelijke dialoog**

**Constructief en  
corrigeerden elkaar in het  
proces**

*“Wow, ze [de aanbieders] willen echt een coproductie maken, ze willen het echt samen goed gaan doen en ze denken ook aan ons belang en niet alleen aan eigen belang.”*



**Zwaar om aanbesteding  
er “even bij te doen”**

**Op zoek naar houvast en  
duidelijkheid in nieuwe  
procedure**

*“Aanbieders vonden het interessant en leuk om mee te doen, maar dit moet niet nog bij meer gemeenten gaan gebeuren. Dat vinden ze niet te doen.”*



## Welke tips hebben gemeenten voor de inzet van deze procedures?

### Organisatie van de procedure

#### Regel juridische ondersteuning



Met oog op rechtmatigheid en de dialoog

#### Zorg dat de juiste mensen met mandaat aan de dialoogtafel zitten



Zo kunnen afspraken sneller gemaakt worden

#### Vorm een goed aanbestedingsteam: voldoende kennis en ruimte in de agenda

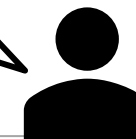


Betrek ook de contractmanagers!

*“Het is echt hogere wiskunde en we hebben er ook met enorm veel denkkracht aan gewerkt.”*



*“Als gemeente waren (en zijn) we ook zoekende. Het voelde als pionieren ten opzichte van regulier aanbesteden, je wilt het ook graag heel goed doen.”*



## Welke tips hebben gemeenten voor de inzet van deze procedures?

### Inrichten en doorlopen van de procedure – succesfactoren (1/2)

**Neem aanbieders vanaf het begin mee bij nieuwe procedure (en nieuwe producten)**



Bijvoorbeeld via marktconsultaties en plenaire informatiesessies

**Maak gebruik van de expertise van aanbieders bij het opstellen van relevante en objectieve selectiecriteria**



Toets of de voorgenomen selectiecriteria daadwerkelijke de gevraagde kwaliteit meten

**Bouw vertrouwen in elkaar, vooral op financieel gebied!**



Vooraf bij SAS-3 en SAS-4 waar opdracht inhoudelijk nog ter discussie ligt

*“We gingen over naar een nieuwe bekostigingsvorm. Achteraf hadden we daar meer tijd voor moeten nemen in de voorbereiding, al voor de aanbesteding door bijvoorbeeld een informatiesessie te organiseren voor de aanbieders. Er waren nu veel vragen over de nieuwe bekostigingsvorm tijdens de dialoog.”*



## Welke tips hebben gemeenten voor de inzet van deze procedures?

### Inrichten en doorlopen van de procedure – succesfactoren (2/2)

**Volg het aanbestedingsproces strak, zeker als er een dialoog is**



Zorg bijv. voor achterwachten bij vakantie of ziekte

**Houd daadwerkelijk bewust ruimte voor de dialoog**



Timmer niet alles op voorhand al dicht

**Begin in de dialoog op tijd over de financiën**



Dit vraagt vaak het meeste tijd (als het van toepassing is)

**Specifiek over de dialoog**

Bij een aanbesteding waarin overgegaan werd naar taakgericht financiering en financiën op de dialoogagenda stond:

*“We hadden in de dialoog veel eerder over de financiën moeten beginnen. Het is een soort utopisch denken: we zijn het met elkaar inhoudelijk eens, dus het geld komt wel. Dat is dus niet zo. Het is goed om te starten met inhoud en visie, maar begin veel sneller met praten over de budgetten omdat dat de aller moeilijkste gesprekken zijn.”*

## Welke tips hebben gemeente voor de inzet van deze procedures?

### Houding en gedrag tijdens de procedure

#### Voer open en eerlijke gesprekken (vooraf en tijdens de dialoofase)



Geen (gevoel van) verborgen agenda bij  
aanbieders én gemeenten

#### Stel je op een zakelijke manier kwetsbaar op



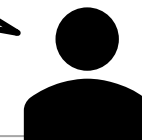
Als gemeente durven te zeggen dat het ook  
spannend is, maar neem wel als gemeente de  
regie

#### Organiseer steeds feedback-loops in het proces



Verifieer steeds of de betrokken partijen  
hetzelfde bedoelen

*“Het allerbelangrijkste is: ga eerlijke en open gesprekken aan met je huidige en potentieel nieuwe aanbieders. Dat moet je natuurlijk eigenlijk altijd doen bij aanbestedingen, maar dat is niet altijd vanzelfsprekend.”*





## Welke tips hebben gemeente voor de inzet van deze procedures?

### Houding en gedrag tijdens de procedure

#### Heb lef en vertrouwen: neem bewust risico's



Durf het ook echt anders doen dan tot nu toe gebruikelijk was

#### Zorg dat het duidelijk is in de dialoog wie welke rol heeft



Let op rolvermenging: tegelijkertijd het proces bewaken en een inhoudelijk rol hebben kan lastig zijn

*“Denk goed na over rollen tijdens de dialoog. Met welke pet zit iemand daar? Is er geen sprake van rolvermenging? Je kan niet twee verschillende kaders tegelijk bewaken.”*

## Samenvatting van resultaten interviews

### Organisatie van de procedure

Regel juridische ondersteuning

Juiste mensen met mandaat aan de dialoogtafel

Aanbestedingsteam met voldoende kennis en tijd

### Inrichten en doorlopen van de procedure

Neem aanbieders vanaf het begin mee

Maak gebruik van de expertise van aanbieders bij het opstellen van relevante en objectieve selectiecriteria

Bouw vertrouwen in elkaar (vooral op financieel gebied)

Volg het aanbestedingsproces straks (zeker bij dialoog)

Houd bewust ruimte in de dialoog

Begin in de dialoog op tijd over de financiën

### Houding en gedrag tijdens de procedure

Voer vooraf en bij de dialoog eerlijke en open gesprekken

Organiseer steeds feedback-loops in het proces

Duidelijk zijn over wie welke rol heeft tijdens de dialoog

# Conclusies en aanbevelingen

股指  
001

3621



## Wanneer is het toepassen van SAS-zonder-EMVI zinvol?

Wanneer er de wens is om....

... het zorglandschap flink anders te willen inrichten



... nieuwe vorm van bekostiging in te voeren



... de relatie met zorgaanbieders centraal te stellen



... op een andere wijze om tot 'beste' zorgaanbieders te komen



Randvoorwaarden:

1. Gemeenten moeten voldoende tijd en capaciteit hebben
2. Gemeenten moeten de kaders van de opdracht voldoende formuleren, ook in de voorbereiding!

Kies bewust voor zuivere of quasi-SAS-zonder-EMVI procedures (of niet)



Regel juridische ondersteuning



Stel realistische doelen



Heb lef en vertrouwen



Neem de tijd voor dialoog met zorgaanbieder(s) voor, tijdens en na de aanbesteding



Wees open en eerlijk in de dialoog



Geniet van het samenspel met aanbieders



*“Ik denk dat het ook bij andere aanbestedingen echt heel mooi kan gaan werken, maar ik denk dat er nog meer voorbeelden uit den lande moeten komen zodat er steeds meer vertrouwen komt dat je er met elkaar echt uit kunt komen. Dat de dialoog dan echt de ruimte krijgt.”*



# Contactgegevens

股指  
001

3621





**Contact:**

Public Procurement Research Centre  
Boslaan 91  
6741 KE Lunteren  
<https://pprc.eu/>

Willemien Hoogenraad MSc – [Willemien.hoogenraad@pprc.eu](mailto:Willemien.hoogenraad@pprc.eu) – 06 115 019 09

Krista Boersma-Wind – [Krista.boersma@pprc.eu](mailto:Krista.boersma@pprc.eu) – 06 117 94 139

Dr. Ir. Niels Uenk – [Niels.uenk@pprc.eu](mailto:Niels.uenk@pprc.eu) - 06 16 382 562

Mede mogelijk gemaakt door het programma Beter  
Aanbesteden en de regio Noord Veluwe



Zeewolde



gemeente harderwijk

