



GEMEENTE TILBURG

Openbare marktconsultatie

Inhuur flexibele professionals gemeente Tilburg

Samenvattingsverslag

Tender: 2020/433/MH

Datum: 12-11-2020

Plaats: Tilburg

Vraag 1 Interesse uit de markt

*De gemeente Tilburg is voornemens om, deze overeenkomst aan te besteden. De gemeente Tilburg is benieuwd welke **type organisatie** geïnteresseerd zijn; we denken daarbij aan gespecialiseerde detacheringbureaus, (grotere of kleinere) adviesbureaus, ingenieursbureaus of bijvoorbeeld brokers. Kunt u aangeven onder welke type organisatie u valt en **waarom u geïnteresseerd bent**?*

Type organisatie

De deelnemende organisaties aan de marktconsultatie typeren zich als:

- Zes (6) organisaties aan detacheringbureaus te zijn;
- Twee (2) van de deelnemende organisaties gaan te werk als adviesbureaus;
- Eén van de organisaties aan zich als combinatie aan te bieden van adviesbureau en detacheringbureau;
- Nog eens zes (6) organisaties geven aan zij als broker optreden in dienstverlening;
- Eén organisatie geeft aan op te treden als detacheerder en als broker; en
- Eén van de organisaties geeft niet aan wat voor type organisatie het is.

Waarom geïnteresseerd?

Meerdere organisaties (6) geven aan geïnteresseerd te zijn omdat de dienstverlening die de gemeente wil contracteren matcht met de door hun aangeboden dienstverlening. In het verlengde, denken twee (2) organisaties dat zij en de gemeente in het geheel goed op elkaar aansluiten. Ook geven zes (6) organisaties aan geïnteresseerd te zijn door de prettige huidige samenwerking. Daarnaast hebben meerdere organisaties interesse door de ruime ervaring bij de overheid en heeft een enkele organisatie interesse door de ambitie om grotere gemeenten te ondersteunen. Tenslotte is een organisatie geïnteresseerd omdat de opdracht de kans lijkt te geven aan kleinere partijen om de aanbesteding te kunnen winnen.

Vraag 2 Type contract

De gemeente Tilburg is voornemens om een contract af te sluiten. Belangrijk hierbij zijn de volgende elementen:

- Kwalitatief hoogwaardig aanbod van interim professionals
- Voldoende concurrentie / marktwerking
- Breed marktaanbod
- Vlotte invulling van de inhuurbehoefte
- Rechtmatigheid
- Doelmatigheid

Welk type contract adviseert u ons en op welke wijze kunnen we deze elementen borgen in de te sluiten overeenkomst(en). Ziet u naast deze elementen nog andere elementen die van belang zijn om invulling te kunnen geven aan de behoefte om een betaalbare, flexibele en slagvaardige organisatie te kunnen zijn voor wat betreft dit onderwerp?

Kwalitatief hoogwaardig aanbod van interim professionals kan geborgd worden door KPI's vast te leggen en deze te evalueren. Door de aanbesteding in percelen uit te vragen worden gespecialiseerde leveranciers gebonden en zal dit kwalitatief beter zijn. Zij hebben ook een groot netwerk om de inhuurbehoefte vlotter in te vullen. Bij het houden van minicompetities kan concurrentie onder de marktcontractanten verhoogd worden. Door één broker te contracteren kan deze als contactpartij fungeren. Het uitgebreide netwerk van een broker zorgt voor een breed marktaanbod en voldoende concurrentie. Middels een Europese aanbesteding een raamovereenkomst afsluiten borgt de rechtmatigheid. Bij het afsluiten van meerdere raamovereenkomsten wordt doelmatigheid geborgd, door een hogere leveringszekerheid. Dit, de leveringsbetrouwbaarheid, wordt

door een van de organisaties ook geopperd als aanvullend element. Dit is de mate waarin de leverancier op alle aanvragen geschikte kandidaten kan aanbieden.

Om tot een geschikte kandidaat te komen, stelt een van de deelnemende organisaties dat de mechanismen en belangen tussen opdrachtnemer en opdrachtgever(s) evenredig dienen te lopen. Ook de uitvoerbaarheid wordt voorgesteld is uitvoerbaarheid voor de gespecificeerde tarieven en het goed opnemen van eisen.

De meerderheid van de deelnemende organisaties (12 van de 17 organisaties) adviseert om bij de aankomende aanbesteding te kiezen voor een raamovereenkomst als contractvorm. Nadere uitvragen kunnen middels minicompenties ingevuld worden. Eén van de partijen ziet graag een DAS-constructie, maar wordt afgeraden door anderen.

Een aantal organisaties (4 van de 17) specificeren niet welke contractvorm zij graag zien. Wel wordt geopperd specialistische functies in meerdere percelen onder te verdelen, met een raamovereenkomst per perceel. Daarnaast wordt aangegeven de voorkeur te hebben om met een samenwerkingsovereenkomst een contract per opdracht op te stellen.

Vraag 3 Aantal contractanten

*Binnen verschillende contractvormen zijn verschillende mogelijkheden voor wat betreft het aantal contractanten dat wordt gecontracteerd.
Dit kan bijvoorbeeld ook betekenen dat er geen maximum aan het aantal contractanten gesteld wordt (zoals bij een Dynamisch Aankoop Systeem).
De suggestie die de gemeente zelf heeft is om een raamovereenkomst af te sluiten met meerdere opdrachtnemers.*

Graag vernemen wij wat uw (onderbouwd)advies is ten aanzien van het aantal contractanten.

De meeste organisaties (11 van de 17 organisaties) zouden graag 3 (of 4) contractanten zien als uitkomst van deze aanbesteding. Als er een wachtkamerconstructie wordt gebruikt, worden maximaal 5 contractanten voorgesteld. Volgens de organisaties zorgt dit voor:

- Commitment bij contractanten waardoor de leveringsbetrouwbaarheid en kwaliteit door nauwe samenwerking stijgen
- Prijsconcurrentie onderling tussen de contractanten
- De krappe arbeidsmarkt wordt breder aangesproken
- Het contractmanagement is te overzien bij 3 (of 4) contractanten

Hierbij geniet voor sommige partijen de voorkeur om verschillende raamovereenkomsten per perceel te sluiten. Hierdoor krijgen ook kleinere organisaties de kans gecontracteerd te worden, zijn er korte lijntjes met specialisten en is er voor de gemeente Tilburg beter inzicht in wat de markt te bieden heeft.

Meerdere andere organisaties (5 organisaties) zouden liever een raamovereenkomst met 1 contractant zien, die de markt ontsluit. Voordelen zijn:

- Vermindering in administratieve lasten
- Toegang tot lokale leveranciers
- Transparantie en concurrentie
- Kennisdeling
- Stimulatie van het betreden van nieuwe leveranciers die goed presteren

Door één van de organisaties wordt dit vergeleken met een DAS, begeleid door de opdrachtnemer. Eén organisatie stelt geen maximum contractanten, en dus een DAS, voor omdat dan gekozen kan worden uit de kwalitatief beste kandidaten.

Eén van de organisaties stelt een verdeling voor waarbij bij percelen met strategische functies 1 contractant wordt gekozen en bij minder specialistische rollen meerdere contractanten worden gekozen.

Vraag 4 Wijze van afsluiten nadere overeenkomsten

De gemeente Tilburg werkt deels met een centrale inhuurdesk voor de interim managers, vakspecialisten en projectleiders. De overige inhuur geschiedt decentraal. Er loopt op dit moment een project om dit proces opnieuw in te richten. De inhuurdesk is verantwoordelijk voor het uitzetten van de aanvragen en voor het contractmanagement. Voor de decentrale aanvragen zijn leidinggevend van de verschillende afdelingen verantwoordelijk.

De gemeente wil dat het proces van de nadere offerteaanvraag voor opdrachtgever en raamcontractanten efficiënt verloopt, waarbij de gemeente de beste kandidaat aangeboden krijgt maar ook dat het proces controleerbaar is en leidt tot inzicht in de totale inhuurbehoefte, het aanbod van de contractant (matches/mismatches) en het spanningsveld in een schaarse markt.

Graag ontvangen wij uw reactie op de wijze waarop het (proces van) aanvragen, afsluiten en monitoren (zowel kwalitatief, kwantitatief en financieel) van de nadere overeenkomsten volgens u het beste kan worden ingericht.

Door 14 van de 17 organisaties wordt aangeraden het inhuurproces centraal te beleggen, al dan niet via een centrale inhuurdesk of Vendor Management Systeem. Dit zorgt voor rechtmatigheid (binnen raamcontracten blijven), standaardisatie, controleerbaarheid en inzicht. Verschillende organisaties gaven een (uitgebreid) stappenplan als inrichting van het inhuurproces, al dan niet met inhuurdesk.

Monitoring is mogelijk middels rapportages over aantallen en kwalitatieve invulling van aanvragen. Een van de organisaties geeft aan dat de inhoud en beoordeling overgelaten moet worden aan directe opdrachtgevers binnen de gemeente.

Inhuur decentraal uitzetten wordt ook als mogelijkheid genoemd, waarbij monitoring op verschillende manieren mogelijk is. Door één van de organisaties wordt geopperd inhuur zo direct en laag mogelijk te beleggen, omdat een inhuurdesk vaak onvoldoende inhoudelijke kennis heeft en vertragend werkt. Enkel de administratieve afhandeling zou centraal kunnen lopen. Echter, zoals in bovenstaande stappenplan en door meerdere organisaties aangegeven, dient de inhurende manager met de inhuurdesk zijn behoefte af te stemmen.

Vraag 5 Geschiktheidscriteria

De gemeente Tilburg wil dat (meerdere opdrachtnemers) invulling kunnen geven aan het inhuurvraagstuk. Om dit te borgen kan de gemeente er voor kiezen om geschiktheidscriteria op te stellen en van toepassing te laten zijn bij de aanbesteding. We horen graag uw mening over de op te nemen geschiktheidscriteria en waarom die volgens u opgenomen zouden moeten worden of waarom juist niet.

Geschiktheidscriteria die worden voorgesteld door de deelnemende organisaties zijn:

- ISO 9001 en NEN 4401-1 certificering: garanderen kwaliteit en rechtmatigheid. Een andere organisatie ziet ISO niet als garantie van de kwaliteit. SNA registratie wordt ook een aantal keer benoemd, welke samenhangt met de NEN certificering.
- Kerncompetenties: referenties met betrekking tot vergelijkbare functies, omvang en publieke sector. Een andere organisatie zien omvang niet als garantie van de kwaliteit. Ook wordt geopperd om niet om omvang, maar inzet van vakspecialisten als referentie uit te vragen.
- WAADI gecertificeerd
- Bewijzen van de Belastingdienst
- Gedragsverklaring aanbesteden

- Bovib keurmerk

Geschiktheidscriteria die worden afgeraden door de deelnemende organisaties zijn:

- Omzeteisen: zeggen te weinig over de kwaliteit van de dienstverlening
- Criteria waar MKB niet aan kan voldoen. Criteria rondom kwaliteit en verzekering sluiten kleine partijen vaak uit van inschrijving

In nadere overeenkomsten kunnen mogelijk nog specifieke geschiktheidseisen opgenomen worden.

Vraag 6 Gunningcriteria

De gemeente Tilburg overweegt een aanbesteding te starten waarbij gegund zal worden op de Beste Prijs Kwaliteit Verhouding op basis van Economisch Meest Voordelige Inschrijving.

Graag horen wij van u op welke wijze/criteria de gemeente het element kwaliteit in deze aanbesteding uit zou kunnen vragen, beoordelen en er een weging aan kan verbinden.

In de marktconsultatie zijn de meningen verdeeld over de prijs-kwaliteit verhouding, maar kwaliteit wordt het belangrijkste geacht: één van de organisaties stelt voor volledig op kwaliteit te gunnen, terwijl ook de prijs-kwaliteit verhoudingen 20%-80% en 30%-70% worden voorgesteld.

Mogelijke gunningscriteria die worden voorgesteld door de organisaties zijn:

- Werving en Selectie bij de leverancier
- Binding van de professionals aan leverancier
- Talentmanagement: Ontwikkelen en laten groeien van de professionals
- Matchingproces
- Monitoring van geplaatste kandidaat
- Borging van leveringsbetrouwbaarheid (incl. vervanging)
- Accountmanagement: bewaking van kwaliteit, invulling van partnerschap
- Kennisoverdracht naar gemeente Tilburg
- Ervaring en de vertaling naar gemeente Tilburg: werkwijze, plan van aanpak
- Proces/maatregelen en procedures
- Klachtenafhandeling
- MVO
- In geval van broker: borgen van fair play van opdrachtgever

Eén van de organisaties stelt voor om de prijs op basis van een minimumbedrag aan opslag te bepalen. Een ander ziet liever geen criteria, maar wensen.

Twee van de organisatie gaven ook aan welke criteria beter niet opgenomen kunnen worden. Door de lage voorspellende waarde voor een contract, kan beter niet beoordeeld worden op voorbeeld cv's, interviews of casussen. Ook zouden ze niet moeten bestaan uit te veel knock-outs.

Vraag 7 Programma van Eisen

Bij de aanbesteding zal een programma van eisen worden opgesteld. De gemeente Tilburg is voornemens om een functioneel programma van eisen op te stellen met bijvoorbeeld de volgende onderwerpen:

- Service / dienstverlening
- KPI's

Daarnaast ervaren we nu vaak problemen met het invullen van de aanvragen, deels omdat er onvoldoende aanbod is en deels omdat de afgesproken omrekenfactor op de loonschalen niet past bij het aanbod. Hoe kunnen we voorkomen dat bij een gewijzigde markt in vraag en aanbod en in een schaarse markt we toch voldoende passend aanbod krijgen gedurende de gehele looptijd van de overeenkomst binnen een vooraf vastgestelde prijsstructuur.

Hoe kijkt u aan tegen een resultaatcontract waarbij een bonus/malus is opgenomen en welke KPI's passen daar dan volgens u bij. Wat zou een reden kunnen zijn om te kiezen voor een inspanningscontract? Hoe kijkt u aan tegen een wachtbankconstructie? Wat zijn wat u betreft de voorwaarden die opgenomen moeten worden daarvoor in het programma van eisen uitgesplitst per type contract.

Voldoende passend aanbod

Om in een schaarse markt toch een passend aanbod te krijgen, doen een aantal organisaties (10 van de 17) een voorstel betreffende de vastgestelde prijsstructuur. Het grootste gedeelte van deze organisaties doen het voorstel om te werken met bandbreedte tarieven en in het geval van ZZPers met een fee per uur. Eén van de organisaties doet het voorstel om gebruik te maken van een marktconform tarievenboek gerelateerd aan de cao schalen (CAR UWO).

Binnen de raamovereenkomsten kan ook een KPI met aanbiedingsplicht worden opgenomen, die boven een percentage uit dient te komen. Ook kan een KPI partnerschap worden opgenomen, zodat proactief in plaats van reactief geacteerd kan worden op uitvragen.

Ook wordt voorgesteld door één organisatie de ARVODI voorwaarden en raamovereenkomst te hanteren.

Resultaatcontract met bonus/malus en KPI's

Over een resultaatcontract zijn de meningen verdeeld. Een deel van de organisaties (8) geeft aan geen voorstander te zijn. Het gebruik van een resultaatcontract met bonus/malus regeling leidt over het algemeen niet tot betere prestaties of betere relaties, dus doet geen recht op een partnerschap als deze het doel is. Een ander deel van de organisaties (5 van de 17) is positiever over een resultaatcontract met bonus/malus regeling. Zo geeft één van de organisaties aan dat het ook positief zou kunnen uitpakken als er meetbare KPI's zijn voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Goed contractmanagement zou dan vereist zijn, waardoor wel goede betrokkenheid is.

KPI's die opgenomen kunnen worden:

- Tevredenheid opdrachtgever
- Aantal aanvragen waar reactie op moet komen
- Responstijd op aanvragen
- Opslagpercentage ZZPers
- Aantal opdrachten jaarlijks uitgezet bij opdrachtnemer
- Aanbiedingsgraad en vulgraad

Het gewenste resultaat op de KPI's (inclusief randvoorwaarden) dienen vooraf duidelijk te zijn vastgelegd.

Als malus zou ook gezien kunnen worden de gemiste commerciële kans bij het niet kunnen leveren van professionals en uitsluiting bij onderprestatie middels de wachtbankconstructie.

Gebruik inspanningscontract

De meningen over een inspanningscontract zijn verdeeld. Eén van de organisaties geeft aan dat een inspanningscontract de voorkeur geniet als het resultaat lastig vast te leggen is en/of er allerlei risico's spelen

die de gemeente het beste kan managen. Eén van de organisaties die het geen goed idee vindt, geeft aan dat de risico's dan wel bij de gemeente liggen.

De organisaties met de voorkeur voor een inspanningscontract, opperen dat de focus van de werkzaamheden ligt op de kwaliteit van de output en het succesvol afronden van een opdracht. Wel dient er een doel gesteld te worden, waardoor een projectmatige aanpak beter wordt geacht. Ook zal er minder geïnvesteerd hoeven worden in bijvoorbeeld controle systemen en er is meer ontzorging. Wel wordt volgens een van de organisaties de schijn gewekt dat het resultaat niet uitmaakt.

Omdat bij een inspanningscontract de focus ligt op kwaliteit, zal er geen kandidaat worden aangeboden als er geen match is. Dit wordt tegengesproken doordat een organisatie van mening is dat partijen de leveringsbetrouwbaarheid hoog willen houden.

Wachtbankconstructie

Niet alle organisaties die deelgenomen hebben aan de marktconsultatie hebben ervaring met een wachtbankconstructie.

Overwegend wordt een wachtbankconstructie zinvol geacht, om prestatiedruk te houden op actieve raamcontractanten en continuïteit van de dienstverlening te borgen. Het is van belang dan wel de KPI's te monitoren en ook de tarieven van de wachtbank te indexeren.

Eén van de organisaties geeft aan dat het niet de voorkeur heeft omdat het veel geld kost en niet de beste professional altijd wordt gekozen omdat enkel uit de kandidaten van de actieve contractanten wordt gekozen. Ook geeft een organisatie aan dat het lastig is voor een contractant op de wachtbank om rekening te houden met de capaciteit. De voorwaarden moeten duidelijk gesteld worden middels een wachtbank-overeenkomst.

Vraag 8 Best practices

Indien u goede ervaringen heeft met het invulling geven aan het inhuurvraagstuk en deze met ons wilt delen vernemen wij dat graag.

Additionele, waardevolle, ervaringen van de deelnemende organisaties, naast wat is opgenomen met beantwoording van de vragen, zijn ontvangen.

Goede ervaringen bij andere gemeenten kunnen opgevraagd worden, wordt opgenomen in de uiteindelijke aanbidding, of zijn bijgevoegd als bijlagen.

Vraag 9 Uw interesse

Graag horen wij van u of u, op basis van de in dit marktconsultatiedocument beschikbaar gestelde informatie, geïnteresseerd bent om invulling te geven aan de behoefte van de gemeente Tilburg voor het inhuren van flexibele professionals.

Alle organisaties die deelgenomen hebben aan deze marktconsultatie zijn geïnteresseerd invulling te geven aan de behoefte voor het inhuren van flexibele professionals. Door twee (2) organisaties wordt aangegeven dat ze interesse hebben, maar het wel of niet inschrijven afhankelijk is aan het aantal (raam)contractanten.