

### COALITIES VOOR RESULTAAT



- Een prikkelende vraag die om een integraal antwoord vraagt
- Verrassende coalities van overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke partijen
- Ruimte voor nieuwe oplossingen
- Koppeling van beleid aan uitvoering
- Breed gedragen resultaat voor de samenleving

**De maatschappelijke opgaven teruggeven aan de samenleving. Daar draait het om bij maatschappelijk aanbesteden. Burgers, bedrijven en instellingen weten vaak niet alleen wat er beter kan in hun dorp, buurt of stad, maar zien vaak ook de kansen om dit te realiseren. Het enige dat overheidsorganisaties – gemeenten, provincies, departementen, waterschappen, etc. – moeten doen is de goede vraag voorleggen aan deze partijen, zorgen dat ze in verrassende samenwerkingsverbanden aan de slag gaan en ze de ruimte geven om te acteren.**

Het is onze professionele nieuwsgierigheid en uitdaging om samen met gemeenten, provincies en het rijk te zoeken naar innovaties, naar verrassende aanpakken om het maatschappelijke rendement van de overheid te vergroten. Maatschappelijk aanbesteden is een van die innovaties. We zetten in dit boekje de belangrijkste elementen van maatschappelijk aanbesteden uiteen, beschrijven de stappen in de aanpak en larderen dit met voorbeelden. Daarmee is het een uitwerking van de ideeën die wij eerder publiceerden in de uitgave “Maatschappelijk aanbesteden. Mogen wij u inspireren?”

---

## COMPLEXE PROBLEMEN

### VRAGEN OM SAMENWERKING

---

**B&A** is een bedrijf dat met overheden en organisaties maatschappelijke vraagstukken oplost door middel van consulting, interim-management, projectontwikkeling en -uitvoering. B&A is daarmee dé betrokken ondernemer die met mensen en organisaties vernieuwt, investeert en handelt.

B&A is gevestigd in Den Haag, Amsterdam en Deventer.

[www.bagroep.nl](http://www.bagroep.nl)

**Deze tijd kent grote maatschappelijke opgaven die om oplossingen vragen. Buurten die verloederen, jongeren die geen toekomstmogelijkheden meer zien, gezinnen die diep in de problemen zitten, ouderen die vereenzamen, buurtbewoners die elkaar niet meer begrijpen. Opgaven waarvoor vernieuwende, integrale oplossingen nodig zijn, die geen enkele partij alleen kan realiseren.**

Daarom moeten er verbindingen gelegd worden tussen de partijen die kunnen bijdragen aan die oplossingen. Zodat zij hun krachten kunnen bundelen en gezamenlijk echt iets kunnen realiseren voor de samenleving. Dat doen wij via de methodiek van maatschappelijk aanbesteden<sup>1</sup>.

Volgens onze opdrachtgevers zit de meerwaarde van maatschappelijk aanbesteden in:

- Vernieuwende oplossingen
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Focus op rendement in plaats van prestaties
- Breder draagvlak voor oplossingen
- Gecombineerde inzet van middelen die leidt tot synergie

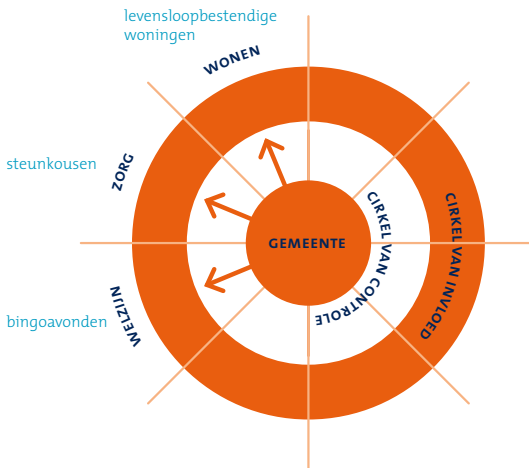
Wij zien maatschappelijk aanbesteden als een logische vervolgstap in het denken waarin de overheid niet meer de oplosser is en kan zijn van alle problemen. Maatschappelijk aanbesteden is daarmee een aanpak of hulpmiddel om als overheid een stap terug te doen en het initiatief te laten daar waar de kracht het grootst is: bij de samenleving. Met andere woorden: maatschappelijk aanbesteden is een manier van werken, waarbij een beroep wordt gedaan op betrokkenheid, creativiteit en innovativiteit van (coalities van) partners, bedrijven en burgers bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

---

<sup>1</sup> Deze aanpak staat ook bekend als maatschappelijk verbinden of maatschappelijke coalitievorming.

**Startpunt voor maatschappelijk aanbesteden is de herwaardering van het maatschappelijke rendement, voor het stellen – meer nog dan het beantwoorden – van de maatschappelijke vraag. Wat wil men bereiken voor de samenleving? Welk effect wil men sorteren? Welk rendement wil men behalen? Niet eenvoudig in een tijd waarin verantwoording en beleidsresultaat vaak wordt gedefinieerd in termen van (beleids)prestaties.**

Bij maatschappelijk aanbesteden gaat het om het stellen van brede vragen. Vragen die meerdere partijen prikkelen tot actie en die ook door geen enkele partij alleen kunnen worden beantwoord. Dus niet: “Wie trekt binnen onze gemeente bij 500 bejaarden de steunkousen aan”, maar: “Wie zorgt ervoor dat ouderen in onze gemeente zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen”. De kunst van het stellen van vragen waarin het maatschappelijke rendement centraal staat, is een essentieel onderdeel van maatschappelijk aanbesteden.

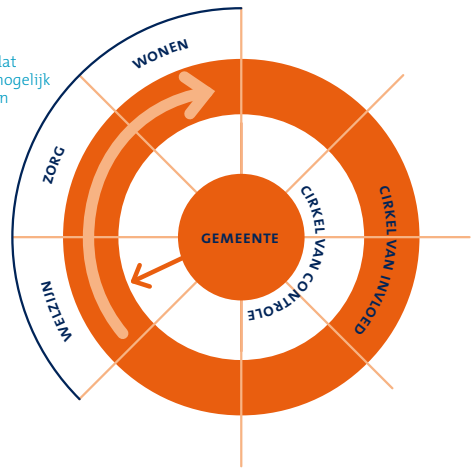


### Maatschappelijk aanbesteden in Oss

De gemeente Oss realiseert zich dat zij veel van de opgaven waar zij voor staat niet alleen kan oppakken. Daarom kiest zij voor de methode van maatschappelijk aanbesteden om optimaal gebruik te maken van de betrokkenheid, expertise en instrumenten van de maatschappelijke partijen in Oss. In de vorm van twee pilots zijn de belangrijkste woningcorporaties gevraagd om in twee wijken (een stadswijk en een dorpskern) de lead te nemen bij het vormen van coalities voor de aanpak van de grootste opgaven van deze wijken. Aan de hand van een gefaseerd stappenplan wordt door deze coalities een aanbod gedaan aan de gemeente, waarbij zij de echte shareholders van het resultaat voor de wijk worden.

B&A ondersteunt gemeente en corporaties bij het gehele proces van maatschappelijk aanbesteden. B&A helpt de partijen bij de overgang van rollen, daagt iedereen uit om hun eigen posities en standpunten los te laten om iets bijzonders te realiseren voor hun buurt of wijk. Het resultaat voor de samenleving staat daarbij centraal.

Wie zorgt ervoor dat ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen?



#### BIJZONDERE VERBINTENISSEN VOOR BIJZONDERE OPLOSSINGEN

Wij zien dat nieuwe, krachtige en creatieve oplossingen alleen worden bereikt als *nieuwe, krachtige en creatieve partijen* zich gezamenlijk aan een vraagstuk verbinden. De kracht van andere partijen is dat zij beschikken over andere instrumenten. Een bank kan zijn leningcondities aanpassen om het oprichten van startende bedrijven te stimuleren. Een corporatie kan zijn huurders uitdagen zelf bij te dragen aan een schone leefomgeving. Scholen en ouders kunnen kinderen helpen bij het maken van kansrijke keuzes. Instrumenten die buiten de invloedssfeer van een gemeente vallen, maar van onschatbare waarde kunnen zijn om maatschappelijke opgaven aan te pakken. En vrijwel altijd zijn de vraagstukken waar de overheid mee worstelt ook de vraagstukken waar partijen en burgers in de samenleving mee worstelen. Soms omdat ze een officiële taak hebben op het betreffende terrein, soms omdat ze een heel andere blik of andere belangen met zich meebrengen, zoals burgers, bedrijven, verenigingen, kunstenaars. Partijen die niet alleen vrijblijvend willen meedenken maar zich ook committeren aan het resultaat.

Een spannende en uitdagende vraag - ons startpunt - kan partijen verleiden hun expertise en instrumenten in gezamenlijkheid in te zetten. Ze worden shareholders in plaats van stakeholders en erkennen hun wederzijdse afhankelijkheid.

#### Wethouder Jules Iding (SP) in Oss:

“Maatschappelijk aanbesteden roept associaties op met marktwerking, maar reikt zoveel verder. Het is een prima methode om creatieve oplossingen uit te lokken in onverwachte maatschappelijke samenwerkingsverbanden. Het is natuurlijk niet de enige methode om succes te boeken, maar doordat ze de rol van de overheid gezond relateert wel een bijzondere. Wat mij betreft verspreid ze zich als een virus over bestuurlijk Nederland.”



**Verrassende coalities leiden alleen tot verrassende oplossingen als ze de ruimte krijgen om het anders te doen. Om nieuwe wegen te bewandelen. Om vanuit andere belangen, die van gewone burgers voorop, naar oplossingen te zoeken. Want voor de burger maakt het niet uit hoe of door wie of vanuit welk potje geld zijn problemen worden aangepakt, als het maar gebeurt.**

Vanuit de overheid, die vaak als eerste probleemeigenaar wordt gezien, vraagt dit om een open blik en een ondernemende houding. Waar zitten de kansen, welke verrassende verbindingen kunnen tot stand worden gebracht, hoe verleiden we partijen om meer in te zetten dan anders? Als partijen daadwerkelijk medeverantwoordelijkheid nemen, ze shareholders worden, betekent dit dat de overheid een stap terug kan doen. Zij kan zich concentreren op het formuleren van de (echte) opgave, het stellen van prioriteiten, het benoemen van de kaders en het scheppen van randvoorwaarden. De lokale overheid wordt dan misschien kleiner, maar het aantal betrokkenen bij de publieke zaak en hun betrokkenheid wordt groter.

**Wethouder Hendrik Hoeksema (PvdA) in Oss:**

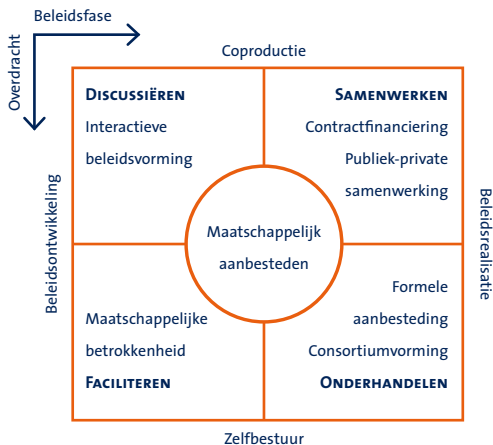
“Een mogelijk antwoord op de vraag wat de nieuwe rol van de overheid is bij de complexe maatschappelijke problemen van deze tijd. Een verfrissende aanpak of hulpmiddel om als gemeente een stap terug te doen en de kans te geven aan de wijkbewoner en andere direct betrokkenen om samen aan de slag te gaan met hun wijk. Daar ligt de kracht van maatschappelijk aanbesteden. In het smeden van nieuwe coalities in de samenleving.”



## De overheid in interactief bestuur

Maatschappelijk aanbesteden vraagt van de overheid vier werkwoorden: discussiëren, samenwerken, onderhandelen én faciliteren. De overheid discussieert: met of zelfs door betrokkenen wordt bepaald welke maatschappelijke vraag centraal staat en welke aanpak geschikt is. De overheid werkt samen, in veel gevallen als één van de partijen in de uitvoerende coalitie. De overheid onderhandelt: goede afspraken worden gemaakt hoe de coalitie tot een maatschappelijk rendement komt en welke middelen hiervoor worden ingezet. En de overheid faciliteert: bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers die hun eigen verantwoordelijkheid willen nemen, worden daarbij geholpen.

**Maatschappelijk aanbesteden is een vorm van interactief bestuur. Het heeft elementen in zich van verschillende andere vormen van interactief bestuur, maar is toch uniek.**



Maatschappelijk aanbesteden is interactieve beleidsvorming, gekoppeld aan interactieve uitvoering van gevormd beleid. Het heeft veel weg van publiek-private samenwerking, maar begint in een eerder stadium. Maatschappelijk aanbesteden kan uitmonden in contractfinanciering, maar de coalitie staat nog niet vast. Het lijkt op consortiumvorming, maar dan met een passieve rol binnen de coalitie voor de overheid. Het heeft iets weg van een aanbesteding, maar zonder ijskoude onderhandeling. Het vraagt om maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers, maar eigenlijk nog wat meer. Kortom, maatschappelijk aanbesteden is interactief bestuur in zowel beleidsontwikkeling als -realisatie, met een gedeelde en eigen verantwoordelijkheid voor alle betrokken partijen.

# WAAROM INZETTEN OP MAATSCHAPPELIJK AANBESTEDEN?

**Waarom zou de overheid inzetten op maatschappelijke verbintenissen? Wat zijn daarvoor de motieven?  
We zien dat overheden daarin eigen accenten leggen.**

	Proces	Inhoud
Delen van verantwoordelijkheid	<b>SLAGKRACHT</b> Capaciteit en snelheid in de aanpak van het probleem wordt vergroot.	<b>DRAAGVLAK</b> Meer betrokkenen vinden zich in beleid dat in samenspraak gevormd is.
	<b>BUNDELING VAN MIDDELEN</b> Beschikbare middelen worden vanuit het netwerk gebundeld ingezet.	<b>COMMITMENT</b> Betrokkenen voelen zich meer verbonden met beleid dat interactief gevormd is.
Verbeteren van kwaliteit	<b>DEMOCRATIE</b> Directe participatie heeft positieve gevolgen voor het democratische gehalte van de overheid.	<b>IDEEËNVARIEATIE</b> Een hoger potentieel aan informatie en ideeën vergroot de kans op goed beleid.
	<b>ANTI-PATERNALISME</b> Heldere mogelijkheden voor interactiviteit nemen gevoels van 'over de hoofden' weg.	<b>INTEGRAAL BELEID</b> Inzet van meerdere betrokkenen maakt de weg vrij voor afstemming van acties.

De motieven die men heeft, bepalen ook de inrichting van het proces: wie wil men verleiden om deel te nemen aan de coalitie en hoe richt men het proces van interactiviteit in? De praktijk leert dat er voor alle betrokkenen winst te behalen is met maatschappelijk aanbesteden. De overheid krijgt betere en meer gedragen oplossingen voor de opgaven waar ze voor staat, vaak zonder dat inzet van extra middelen nodig is. Maatschappelijke partijen ontdekken dat samenwerking tot efficiencywinst leidt maar ook tot duurzame relaties met klanten en andere partijen die op andere momenten weer rendement opleveren. Maar het belangrijkste is dat burgers zelf ervaren dat er echt iets voor hen en door hen verandert.

## Winst op alle fronten

Sommigen vinden vooral de proceswinst van maatschappelijk aanbesteden van belang: slagkracht, bredere inzet van middelen, democratischer en meer met de burgers dan voor de burgers. Anderen gaan juist voor de verrijking van de inhoud: meer draagvlak, meer commitment van partijen, een bredere pool van ideeën en meer integraliteit in beleid. Ze streven naar betere kwaliteit en naar gedeelde verantwoordelijkheid.

### Aanpak Krachtwijken Eindhoven

Corporaties, welzijnsinstellingen, commerciële partijen, gemeente en bewonersorganisaties vonden elkaar eind september 2007 in de aanpak van de grootste problemen in de drie Krachtwijken van Eindhoven: de Bennekel, Doornakkers en Woensel-West. Daarbij werden door deze partijen gezamenlijk meer dan 100 biedingen gedaan om bij te dragen aan onder meer maatschappelijke participatie, werkgelegenheid en een betere gezondheid in de wijken. Van kleine initiatieven voor wijktheater en eetcafé 'In de voortuin' tot grote 'achter de voordeur' trajecten. Tijdens een grote veiling werden alle biedingen geclusterd en verder aangescherpt. Vervolgens zijn ze in wijkactieplannen samengevoegd als basis voor het Charter dat Eindhoven met minister Vogelaar sluit.

B&A introduceerde deze vorm van maatschappelijk aanbesteden bij de gemeente Eindhoven en begeleidde haar vorige zomer bij het stimuleren en faciliteren van de coalitievorming van partijen door onder meer twee grote bijeenkomsten met stakeholders te organiseren.

**Maatschappelijk aanbesteden kent een aantal fasen die één voor één doorlopen worden. Hieronder wordt geredeneerd vanuit een opstart vanuit het perspectief van de overheid, maar het proces van maatschappelijk aanbesteden kan ook door anderen, zoals een woningcorporatie of een groep bewoners, geïnitieerd worden. In onderstaand plaatje zijn de verschillende fasen samengebracht.**



### FASE 0: PROCESAFWEGING

Voordat men aan de slag gaat met maatschappelijk aanbesteden is het van belang om goed af te wegen op welke manier men het instrument inzet. Is er sprake van een vraagstuk dat zich leent voor deze aanpak? Zijn er in de gemeenschap voldoende krachtige en creatieve partijen aanwezig die bereid zijn om een grotere verantwoordelijkheid op zich te nemen? Is er voldoende vertrouwen tussen overheid en maatschappelijke partijen, en tussen partijen onderling, om in nieuwe verhouding tot elkaar aan de slag te gaan? Om deze vragen te beantwoorden is een heldere discussie over motieven nodig, aangevuld met een gedegen stakeholdersanalyse. Ook kan het zinvol zijn om in het veld alvast te polsen of men bereid is mee te werken aan

een dergelijke vernieuwende manier van werken. Op basis van al deze informatie wordt een besluit genomen over de meest geschikte manier om maatschappelijk aanbesteden vorm te geven.

#### **FASE 1: VRAAGARTICULATIE EN KADERSTELLING**

Het stellen van de juiste vraag is essentieel om partijen te motiveren en inspireren om met een aanbod te komen. De vraag moet leiden tot echt rendement voor de bewoners van een wijk.

Het proces van maatschappelijk aanbesteden begint bij het formuleren van de maatschappelijke opgave waarop de overheid een aanbod wil ontvangen. Het stellen van de juiste vraag vormt daarvan de kern. De basis wordt vaak gevormd door wijk- of stadsplannen, prioriteiten die de overheid wil stellen en de mogelijkheden die potentiële coalitiepartners zien om op de opgave iets te realiseren. Daarbij wordt vastgelegd binnen welke kaders de opgave moet worden opgepakt (bv. beleidskaders), en de randvoorwaarden die daarbij aan proces en inhoud gesteld kunnen worden (bv. participerende partners, financiën, planning). Het vaststellen van de maatschappelijke opgave en de kaders en randvoorwaarden in een aanbestedingsdocument kan in overleg met de potentiële coalitiepartners plaatsvinden, maar is vooral een verantwoordelijkheid van de overheid zelf.

#### **FASE 2: HET VORMEN VAN COALITIES**

Doel van het vormen van coalities is het vergroten van de hoeveelheid en diversiteit van instrumenten/krachten die ingezet kunnen worden voor de aanpak van het vraagstuk. Brede coalities met nieuwe, bijzondere partners bieden de grootste kans dat ook nieuwe, creatieve oplossingen tot stand komen. Daarbij kunnen bewonersorganisaties en gemeente net zo goed coalitiepartij zijn als bijvoorbeeld corporaties, welzijn- en zorginstellingen, scholen en bedrijven. Per coalitie wordt bekeken wie de leiding neemt om tot een integraal aanbod te komen.

#### **De Eindhovense aanpak van Krachtwijken**

“Met de Eindhovense aanpak van maatschappelijke coalitievorming wil het College van B&W van Eindhoven ruimte geven aan alle partijen die de stad een warm hart toedragen om hun expertise en betrokkenheid optimaal in te zetten. Want een Krachtwijkenaanpak leidt pas daadwerkelijk tot een krachtwijk als alle beschikbare krachten van én voor die wijk worden ingezet.” (website gemeente Eindhoven).

### **Poolse / Europese migranten: Grensoverstijgende oplossingen**

De uitbreiding van de EU leidt tot een snel groeiende migratie uit Polen, Bulgarije en andere toetredingslanden. Gemeenten zijn nauwelijks voorbereid op de maatschappelijke gevolgen, zoals een urgent tekort aan elementaire woon- en gezondheidsvoorzieningen. Sterk beeldbepalend zijn door de media uitvergrote voorbeelden van overbewoning of drankoverlast.

B&A ziet juist in deze complexe problematiek kansen voor maatschappelijk aanbesteden. Door open te staan voor nieuwe partnerschappen, binnen en buiten de regio, worden grensoverstijgende oplossingen mogelijk. Met de migranten zelf als Europese shareholders.

### **FASE 3: HET ONTWIKKELEN VAN EEN BOD OP HOOFDLIJNEN**

Wanneer de opgave duidelijk is en ook partijen gevonden zijn die bereid zijn om zich daar hard voor te maken, kan gestart worden met het formuleren van een aanbod. Creativiteit en durf zijn hierbij sleutelwoorden. Door uit te gaan van het perspectief van de burger worden partijen gedwongen om hun horizon te verruimen en minder vanuit hun eigen aanbod of kokers te denken: de burger staat centraal. Samen formuleren de coalitiepartners een aanbod op hoofdlijnen, waarin de grote lijnen van de aanpak worden geschetst. In sommige gevallen wordt het bod door coalitiepartners uitgebracht aan de overheid. In andere gevallen kan de gemeente zelf een van de coalitiepartners zijn en wordt het bod uitgebracht aan de burgers of het rijk. Het aanbod op hoofdlijnen is geen uitgewerkt projectplan, maar geeft wel aan welke partijen zich waaraan willen committeren. Het is dus niet vrijblijvend! De fase eindigt met bestuurlijk commitment van alle partijen op het aanbod op hoofdlijnen, zodat met de uitwerking van het aanbod gestart kan worden.

### **FASE 4: HET UITWERKEN VAN HET AANBOD**

Als alle betrokken partijen zich hebben gecommitteerd aan het aanbod op hoofdlijnen, kan gestart worden met de uitwerking ervan. In de uitwerking moet duidelijk worden wie precies wat gaat doen en wanneer, welke concrete investeringen ermee gemoeid zijn (geld, menskracht, regelingen) en wie daaraan gaat bijdragen. In grote lijnen is dit al aangegeven in het aanbod op hoofdlijnen, maar de details en formele afspraken vergen meer werk.

De overheid en coalitiepartijen gaan vervolgens een proces van onderhandeling in over het aanbod en de eisen. Hierbij wordt tijd ingeruimd voor bestuurlijk overleg en raadpleging van de achterban door alle partijen. Als men tot overeenstemming is gekomen worden de afspraken vastgelegd in een convenant. Hierin staat in ieder geval welke partijen welke inspanningen en (financiële) bijdrage leveren, welke eisen en randvoorwaarden gelden en wat er gebeurt als een partij de gemaakte afspraken niet na komt.

Plannen worden dus direct vertaald in uitvoeringsafspraken.

#### **FASE 5: HET UITVOEREN VAN HET AANBOD**

Voor de betrokken burgers, maar ook voor de coalitiepartners, is het vooral van belang dat het niet bij plannen blijft maar dat zo snel mogelijk ook daadwerkelijk resultaat merkbaar is. Dat het beoogde rendement ook echt ervaren wordt. Men gaat dus snel aan de slag. Daarbij is het zaak om de gemobiliseerde energie en focus vast te houden.

#### **FASE 6: HET EVALUEREN VAN HET PROCES**

Voor het proces van maatschappelijk aanbesteden is het van belang dat het proces niet alleen een positief inhoudelijk resultaat oplevert, maar dat ook het proces daar naartoe als inspirerend wordt ervaren. Op welke punten heeft de aanpak meerwaarde gehad? In deze laatste fase wordt het gehele proces dan ook geëvalueerd. Doel van de evaluatie is zicht te krijgen op de mogelijkheden die het proces van maatschappelijk aanbesteden biedt en in kaart te brengen welke kansen en risico's eraan verbonden zijn.

**Maatschappelijk aanbesteden betekent dat alle partijen in nieuwe verhoudingen tot elkaar komen te staan. De klassieke rolverdeling, waarin de overheid bepaalt welke opgaven worden opgepakt, bedenkt wie wat moet gaan doen en dit vervolgens uitzet bij partijen die het beleid uitvoeren, wordt gekanteld.**

Maatschappelijke partijen krijgen een grotere rol bij het bedenken en uitwerken van de oplossingen en het bepalen wie welke zaken daarbij op zich nemen. Maatschappelijke partijen die zich eerst vooral als belangenbehartiger of expert opwierpen, worden nu ook coördinatoren, verbinders en beslissers. Rollen die voorheen vooral bij de overheid lagen. Ook voor de overheid verandert er veel. Politiek spelen college en raad vooral een rol bij het vaststellen van de kaders en de spelregels, ambtelijk wordt men meer ingezet als expert of belangbehartiger. B&A begeleidt betrokkenen bij deze verandering van rollen.

Rollen van vooral de overheid

**KADERSTELLER**  
Geeft de inhoudelijke kaders mee en bepaalt en bewaakt de spelregels



**BESLISSER**  
Neemt het uiteindelijke besluit

Rollen van de overheid óf partijen uit de samenleving

**COÖRDINATOR**  
Organiseert het hele proces en zet afspraken op papier



**VERBINDER**  
Stemt belangen en kennis op elkaar af

Rollen van de overheden én partijen uit de samenleving

**EXPERT**  
Brengt inhoudelijke kennis in



**BELANGENBEHARTIGER**  
Behartigt een bepaald belang

## **IMPACT OP ALLE PARTIJEN**

Met maatschappelijk aanbesteden staat het resultaat voor de samenleving centraal, en niet de instituties met hun werkwijzen. Dat kan grote consequenties hebben voor die instituties. Alle partijen krijgen een nieuwe rol. De gemeente schetst de doelen (het beoogde resultaat), maar laat de route daarnaar toe over aan andere partijen. Die andere partijen worden veel meer dan voorheen aangesproken op hun expertise, creativiteit en hun verantwoordelijkheden. En ze moeten écht gaan samenwerken. Partijen uit de gemeenschap worden shareholders in plaats van stakeholders.

## **ANDERE TAKEN EN COMPETENTIES**

Maatschappelijk aanbesteden betekent dat partijen andere taken krijgen en vaak nieuwe competenties, of een andere bestuursstijl, moeten ontwikkelen. Het betekent vaak ook dat opeens zichtbaar wordt hoe verkokerd de eigen organisatie is, hoe erg men vastzit aan regels die men zelf ooit heeft opgesteld. Regels die in plaats van ondersteunend juist belemmerend gaan werken en daarmee hun doel voorbij schieten.

B&A helpt alle partijen bij die overgang van rollen, daagt iedereen uit om hun eigen posities en standpunten los te laten om iets bijzonders te realiseren voor de samenleving. We porren en duwen, prikkelen de geesten en slaan af en toe met de vuist op tafel als men blijft hangen in eigen belangen en posities. Het resultaat voor de samenleving staat immers centraal.

## **GROEIEN IN EEN NIEUWE ROL**

Maar we zorgen er ook voor dat de consequenties opgevangen worden in de organisatie. Dat medewerkers in hun nieuwe rol kunnen groeien, nieuwe vaardigheden leren die ook op de langere termijn waardevol blijken te zijn. B&A zorgt ervoor dat opdrachtgevers tijdens het proces hun nieuwe rol innemen en zelf de regie houden. Zodat zij, als wij weer weg zijn, zelf in staat zijn de vervolgstappen te zetten.

## **Risicjongeren: Meedoen, op eigen kracht**

De gemeente Oss wil een integrale aanpak voor risicjongeren vanaf 12 jaar. Te veel jongeren vallen buiten de boot; zij verlaten school zonder diploma, hebben gezondheidsproblemen of veroorzaken overlast door hun drankgebruik en gehang op straat. De afdeling jeugd zoekt naar vraaggestuurde aanpakken en methodieken waardoor jongeren een goede aansluiting vinden met de reguliere voorzieningen voor werk, vrije tijd en scholing. Het team wil tegelijkertijd een andere manier van werken ontwikkelen: integraal, op elkaar betrokken, en een werkwijze waarbij de burgers en stakeholders optimaal betrokken zijn als coproducent. Dat vraagt om een naar buiten gerichte houding en een out-reachende aanpak.

Met de gemeente Oss is B&A een traject in gestapt waarin we hen begeleiden en faciliteren in het toepassen van maatschappelijke aanbesteding op het beleidsveld 'Risicjongeren'. Maatschappelijk aanbesteden betekent hierbij primair dat de creativiteit en expertise van het maatschappelijk veld wordt benut om oplossingen aan te dragen die werken voor jongeren. De afdeling jeugd heeft het maatschappelijke effect dat zij willen bereiken, kort en krachtig omschreven als: jongeren doen mee, op eigen kracht.

### Interactieve planvorming in Zeist

De gemeente Zeist wil bij haar beleidsvorming en -uitvoering zoveel mogelijk inspelen op wensen die leven bij de betrokkenen uit de maatschappij en ook gebruik maken van de creativiteit en oplossingscapaciteit van diezelfde betrokkenen. Dit heeft zowel betrekking op concrete plannen als op de ontwikkeling van beleid. Dit doet zij onder de noemer interactieve planvorming.

B&A begeleidt de gemeente bij de omgang met de consequenties van deze wens richting college en raad en voor de organisatie. Daarnaast begeleidt B&A gemeente en betrokken maatschappelijke partijen en burgers bij een aantal pilots met interactieve planvorming, waaronder één op het gebied van gebiedsontwikkeling.

**B&A ondersteunt overheden en maatschappelijke coalitiepartners bij het gehele proces van maatschappelijk aanbesteden. Vaak omvat dit het neerzetten van het concept en het informeren erover richting ambtelijk apparaat, politiek en bestuurders, en richting maatschappelijke partijen en burgers.**

- Ook begeleiden we de partners in alle stappen van het proces. Van het stellen van de juiste vraag tot de coalitievorming. Van de formulering van het bod op hoofdlijnen tot de ondertekening van de uiteindelijke samenwerkingsovereenkomst. Hoeveel ondersteuning dit proces nodig heeft hangt af van de complexiteit van de opgave, het aantal betrokken partijen en hun bereidheid om zich open te stellen voor nieuwe verhoudingen en de randvoorwaarden die het proces omgeven.
- Daarnaast kan B&A de gehele regie van het proces op zich nemen. Door te zorgen voor de formulering van een breed gedragen opgave, het formeren van de coalities, het opstellen van het aanbod en de uitwerking ervan zelf ter hand te nemen. Een stevige projectleider zorgt in een vastgestelde periode voor de realisatie van een concreet samenwerkingsconvenant.
- B&A heeft de afgelopen jaren zelf ook diverse aanpakken ontwikkeld waarmee zij een inhoudelijke coalitiepartner kan zijn. Veel van onze aanpakken omvatten namelijk al een integrale insteek waar meerdere partijen bij betrokken zijn. Zoals de inzet van Ondernemershuizen om de wijk economie op een hoger plan te tillen. Een 'achter de voordeur' aanpak die ervoor zorgt dat multi-probleemgezinnen op maat en integraal geholpen worden zonder last te hebben van de complexe

afstemming tussen partijen die daarvoor nodig is in de back-office. Of een aanpak van risicjongeren die hen één op één echt kansen biedt voor de toekomst (Edutainment).

- B&A is ook bereid risicodragend aan het proces deel te nemen en zelf de verantwoordelijkheid te nemen om de juiste coalitiepartners aan zich te binden. Zoals in het Amsterdamse stadsdeel Zeeburg waar we onder de noemer Civic Zeeburg samen met enkele partners het complete welzijnswerk op ons nemen.

B&A nodigt u uit om nieuwe wegen in te slaan. De maatschappelijke vraagstukken van de 21e eeuw zijn per definitie complex en grensoverschrijdend en vragen om grensverleggende, maar ook duurzame oplossingen. Maatschappelijk aanbesteden zorgt voor resultaatgerichte verbindingen binnen een gemeenschap, die ook op de langere termijn maatschappelijk én economisch rendement opleveren. We denken graag met u mee over de mogelijkheden die maatschappelijk aanbesteden, of een andere vorm van maatschappelijk verbinden, biedt voor uw vraagstuk en uw omgeving.

Hiervoor kunt u contact opnemen met **Boukje Keijzer** (070-3029542, b.keijzer@bagroep.nl) of **Mark Waaijberg** (0570-750620, m.waaijberg@bagroep.nl).



#### « Civic Zeeburg eerste in Zeeburgse aanbesteding welzijn en zorg

Civic Zeeburg is door het dagelijks bestuur gekozen als eerste in de aanbestedingsprocedure welzijn en zorg in stadsdeel Zeeburg... Zij kwam verreweg als beste uit de bus na een beoordeling van 5 gegadigden. Civic Zeeburg onderscheidt zich door een innovatieve aanpak, goed uitgewerkte producten, nieuwe methodes en een helder systeem van verantwoording... Naast inhoudelijke veranderingen wil het stadsdeel ook de relatie met de aanbieder vernieuwen.

De nieuwe aanbieder is zowel partner als opdrachtnemer van het stadsdeel... "We geven de buurt weer terug aan bewoners, vrijwilligers en hun organisaties" aldus wethouder Welzijn en Zorg Jan Hoek. "Zij krijgen meer speelruimte, en minder spelregels. Een hechte gemeenschap vormt de ruggengraat van de samenleving. Het zijn de mensen die zelf Zeeburg maken tot een prettige en veilige woonomgeving. Bewoners die het niet op eigen kracht redden, kunnen echter blijven rekenen op een goed vangnet." Civic Zeeburg, een consortium van B&A groep (hoofdaannemer), Partou kinderopvang en Click F1, heeft veel ervaring in dit werkveld met innovatieve en succesvolle projecten die zijn gericht op concrete resultaten. » (uit persbericht stadsdeel Zeeburg)

**b&a**

[www.bagroep.nl](http://www.bagroep.nl)