

Onderzoek en Adviesrapport

Commissie van Aanbestedingsexperts



Versie 1.4
Opdrachtgever: Ministerie van Economische Zaken
10 Juli 2025

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
Hoofdstuk 1 - Opbrengst Fase 1: Inleiding, Achtergrond en Onderzoeksproces.....	6
Hoofdstuk 2 - Impact Wetswijziging op de werkwijze en processen van de CvAE	7
Huidige organisatie en werkprocessen.....	7
Belangrijkste veranderingen door wetswijziging.....	8
Verwachte ontwikkelingen in werkaanbod	9
Organisatorische kwetsbaarheden	9
Kernopgaven voor de CvAE in de nieuwe werkwijze.....	10
Hoofdstuk 3: Stap voor stap ontwikkelen naar een nieuwe werkwijze	14
Advies: zorg voor duidelijkheid over mandaat en rolopvatting CvAE	14
Advies: Begin vanuit de huidige praktijk en ontwikkel stap voor stap onder regie van een kwartiermaker.....	14
Advies: Investeer tijd en aandacht in rolneming van de commissie als geheel	15
Advies: Kies voor praktische en pragmatische oplossingen bij tools en automatisering	16
Advies: Breng eerst processen en bemensing in eigen huis op orde alvorens organisatorische ophanging verder te verkennen	17
Advies: Coördinatie van de transitie en borging van adviezen	17
Optioneel: Prioritering en fasering van maatregelen.....	18
Hoofdstuk 4: Fase 1: Basis op orde	20
Stap 1: Optimale rolverdeling en rolneming ‘team CvAE’	20
Stap 2: Verkenning benodigde capaciteit	23
Stap 3: Tools en middelen voor digitalisering en procesoptimalisatie	24
Hoofdstuk 5: Fase 2 - doorontwikkeling.....	26
Ontwikkelperspectief 1: differentiatie naar klachtcomplexiteit met drie verschillende behandelroutes.....	26
Ontwikkelperspectief 2: verschuiving in werkwijze van werken in koppels naar meer taakgericht werken.....	27
Ontwikkelperspectief 3: positionering en organisatorische ophanging CvAE.....	30
Slotwoord	34
Bijlage 1: Procesbeschrijving nieuwe stijl	35

Managementsamenvatting

De Commissie van Aanbestedingsexperts (CvAE) staat voor een belangrijke transitie. De voorgestelde wijziging van de Aanbestedingswet 2012¹ introduceert grote veranderingen die vragen om een heroverweging van de werkwijze, organisatie en capaciteit van de commissie. Dit rapport bouwt voort op het eerdere EC O&P-onderzoek en biedt concrete handvatten voor de doorontwikkeling naar een toekomstbestendige CvAE die haar vernieuwde rol met gezag en kwaliteit kan vervullen.

Het voorstel tot wijziging van de de Aanbestedingswet 2012 heeft belangrijke gevolgen voor de scope en het werk van de CvAE. Deze verandering vereist niet alleen aanpassingen in werkprocessen, maar ook om een herziening van de organisatie-inrichting, capaciteit en werkwijze van de commissie.

Belangrijkste veranderingen

De wetswijziging brengt drie wijzigingen met zich mee: Ten eerste verschuift de scope van de CvAE naar het uitsluitend in behandeling nemen van ontwerpklachten – klachten over de opzet en inrichting van aanbestedingsprocedures. Ten tweede wordt een strikte behandeltermijn van 14 kalenderdagen (+3) geïntroduceerd, met een opschortende werking voor de aanbestedingsprocedure. Ten derde krijgen de adviezen van de CvAE meer gewicht door het "pas toe of leg uit"-principe, waardoor aanbestedende diensten afwijkingen van CvAE-adviezen expliciet moeten motiveren.

Deze veranderingen vereisen een nieuwe kwaliteitsstandaard waarbij kwaliteit niet langer wordt gedefinieerd door exhaustieve juridische analyse, maar door het vermogen om binnen 14 dagen een onderbouwd, relevant en gezaghebbend advies te formuleren dat effectief bijdraagt aan het oplossen van aanbestedingsgeschillen in een vroeg stadium.

Belangrijkste opgaven om de veranderingen waar te kunnen maken

De analyse toont aan dat de huidige organisatie van de CvAE kwetsbaar is voor de nieuwe eisen. De parttime bezetting van commissieleden, secretarissen en de afhankelijkheid van één juridisch medewerker vormen risico's voor tijdige klachtbehandeling met behoud van voldoende kwaliteit. Het verwachte klachtenaanbod van 20-60 klachten per jaar, met mogelijke pieken, vraagt om meer flexibiliteit en robuustheid in de organisatie.

Stapsgewijs ontwikkelen naar de nieuwe context

De benodigde veranderingen moeten worden doorgevoerd vanuit de bestaande situatie waarin de CvAE nu opereert. Daarom adviseren wij een stapsgewijze aanpak.

¹ [Overheid.nl | Consultatie Wetsvoorstel Rechtsbescherming bij aanbesteden](https://overheid.nl/consultatie/wetsvoorstel-rechtsbescherming-bij-aanbesteden)

Stap 1: Basis op orde brengen

Voor succesvolle implementatie van de 14-dagen termijn wordt de implementatie van een heldere rolverdeling geadviseerd. De juridisch medewerker krijgt een centrale rol als procesregisseur en logistiek anker, verantwoordelijk voor intake, planning en voortgangsbewaking. Het secretariaat wordt gepositioneerd als de inhoudelijke motor, volledig gericht op onderzoek, analyse en advisering. Commissieleden functioneren primair als juridische toetssteen en strategische stuurders, waarbij zij hun beperkte beschikbaarheid optimaal benutten voor aspecten waar hun expertise het meest waardevol is.

De totale additionele capaciteitsbehoefte bedraagt 2,21 FTE, verdeeld over verschillende functies. Voor commissieleden wordt uitbreiding van 34 naar 42 uur per week geadviseerd (van 0,96 naar 1,16 FTE), waarbij voorzitter en vicevoorzitter elk 16 uur per week beschikbaar zijn. De procesondersteuning wordt versterkt door aanstelling van een tweede parttime procesondersteuner (0,67 FTE), aangevuld met een flexibele capaciteitspool van 0,5 FTE voor externe experts. Het huidige secretariaat (2,08 FTE) blijft gehandhaafd met een flexibele schil van 1 FTE voor piekbelasting.

Een cruciaal onderdeel van de voorgestelde transitie betreft de inzet van slimme tools en digitale ondersteuning. Hiervoor wordt voorgesteld om gebruik te maken van een workflow managementsysteem voor strakke procesregie en deadlinebewaking, implementatie van een gesloten AI-tool voor automatische samenvatting van klachten, standpunten en juridisch kader, en standaardisatie door het ontwikkelen van templates en tekstmodules voor veelvoorkomende klachttypen.

Stap 2: Nieuw kernproces '3+14-model'

Het voorgestelde proces benut bewust de volledige wettelijk beschikbare tijd door de eerste 3 dagen te gebruiken voor strategische voorbereiding en de 14-dagen opschortende termijn voor geoptimaliseerde uitvoering. Deze aanpak zorgt voor grondige voorbereiding waardoor de opschortende termijn maximaal effectief kan worden benut.

Stap 3: Verdere optimalisatie nadat de basis op orde is

Wanneer de basis op orde is ontstaat ruimte voor verdere verfijning. Dit omvat differentiatie naar klachtcomplexiteit met drie verschillende behandelroutes (eenvoudig/complex/specialistisch), een verschuiving van werken in koppels naar meer taakgericht werken en verkenning van de optimale positionering en organisatorische ophanging van de CvAE.

Organisatorische ophanging en governance

Voor de toekomstige organisatorische ophanging worden drie scenario's uitgewerkt. Voortzetting binnen de huidige constellatie onder EZ biedt stabiliteit en korte lijnen, maar geen schaalvoordelen en beperkte zelfstandigheid. Onderbrenging bij bijvoorbeeld RVO/CIA kan op termijn leiden tot professionalisering, procesoptimalisatie en schaalvoordelen, maar vraagt zorgvuldige voorbereiding. Een zelfstandige organisatie biedt maximale onafhankelijkheid, maar brengt hoge kosten en organisatorische complexiteit met zich mee.

We adviseren een gefaseerde aanpak: eerst doorontwikkeling onder EZ met focus op procesverbetering en capaciteitsopbouw, gevolgd door evaluatie en mogelijke overgang naar RVO/CIA of een soortgelijke organisatie. Deze strategie combineert stabiliteit met toekomstperspectief.

Transitie en implementatie van de nieuwe werkwijze

De implementatie vereist een zorgvuldige aanpak onder regie van een kwartiermaker die gedurende een jaar de volledige transformatie begeleidt. Begin vanuit de huidige praktijk en ontwikkel stap voor stap, met gefaseerde implementatie beginnend met een pilotperiode. Investeer tijd en aandacht in rolneming van de commissie als geheel in haar nieuwe verantwoordelijkheid door het "pas toe of leg uit"-principe. Kies voor praktische en pragmatische oplossingen bij tools en automatisering, waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij initiatieven die al beschikbaar zijn binnen het Rijk. Breng eerst processen en bemensing in eigen huis op orde alvorens verder in gesprek te gaan met partijen als RVO/CIA over verdere samenwerking of organisatorische invlechting.

Te maken keuzes

De opdrachtgever staat voor verschillende strategische keuzes. Ten eerste de keuze voor de organisatorische ophanging: handhaving onder EZ versus overgang naar een andere organisatie. Ten tweede de mate van capaciteitsuitbreiding: aanpassing om de basis op orde te krijgen versus versterking voor verdere optimalisering. Ten derde de implementatiestrategie: gefaseerde invoering versus directe omschakeling naar het nieuwe proces. Daarnaast zijn er operationele keuzes over de inrichting van de transitie: interne coördinatie door het secretariaat versus tijdelijke inhuur van een externe kwartiermaker. Ook de mate van digitalisering en automatisering vraagt om besluitvorming over investeringen in AI-tools en digitale platforms.

Implementatie en vervolgstappen

Voor succesvolle implementatie wordt een gefaseerde aanpak geadviseerd. Om de robuustheid en flexibiliteit van te vergroten wordt een capaciteitsuitbreiding geadviseerd met de aanvulling van een procesondersteuner (huidige functietitel juridisch medewerker), capaciteitsverhoging van commissieleden en implementatie van een digitaal workflow managementsysteem. Deze zijn uitvoerbaar binnen 0-3 maanden. Functioneel wenselijke maatregelen zoals ontwikkeling van templates, AI-ondersteuning en een flexibele schil kunnen gefaseerd worden uitgevoerd.

Voor de coördinatie van de transitie worden twee opties geadviseerd: interne coördinatie door een juridisch medewerker of ervaren secretaris, of tijdelijke externe projectleiding via EZ. Beide opties hebben specifieke voor- en nadelen wat betreft expertise, betrokkenheid en verandercapaciteit.

Dankwoord en toekomstperspectief

Tot slot willen wij alle betrokkenen hartelijk bedanken voor hun openheid, inzet en constructieve bijdragen tijdens dit onderzoek. De commissieleden, secretarissen, juridisch medewerker en betrokken EZ-medewerkers hebben met hun expertise en ervaring een solide basis gelegd voor deze transitie. Hun bereidheid om mee te denken over vernieuwing en verbetering vormt de hoeksteen van het succes. De voorliggende aanbevelingen bieden een concreet en haalbaar pad naar een CvAE die niet alleen voldoet aan de nieuwe wettelijke eisen, maar ook wendbaar, robuust en gezaghebbend is. Wij wensen alle betrokkenen veel succes met de realisatie van deze transitie en zijn ervan overtuigd dat de CvAE hiermee een belangrijke bijdrage zal leveren aan een eerlijker, transparanter en effectiever aanbestedingslandschap in Nederland.

Hoofdstuk 1 - Opbrengst Fase 1: Inleiding, Achtergrond en Onderzoeksproces

Inleiding en Aanleiding

De Commissie van Aanbestedingsexperts (CvAE) staat voor een ingrijpende verandering als gevolg van de aanstaande wijziging van de Aanbestedingswet 2012. Deze wetswijziging heeft als doel de rechtsbescherming voor ondernemers bij aanbestedingen te verbeteren, een van de maatregelen is de rol van de CvAE verder te versterken. De verwachte inwerkingtreding van de herziene Aanbestedingswet is eind 2026. Het huidige onderzoek bouwt voort op een eerder uitgevoerd onderzoek door EC O&P naar de CvAE. Uit dat onderzoek kwam veel informatie naar voren over de huidige procesgang en kwetsbaarheden, maar het gaf minder inzicht dan gewenst in mogelijke alternatieven voor de inrichting en positionering van de CvAE. Ook de nadrukkelijke vraag om "out of the box" te denken en met creatieve voorstellen te komen werd minder goed ingevuld dan vooraf beoogd.

Onderzoeksdoelstellingen

Het beoogde eindresultaat van dit onderzoek en adviestraject omvat vijf hoofddoelstellingen:

1. Een praktisch advies aan de CvAE betreffende de benodigde aanpassing van de werkwijze voor een toekomstbestendige uitvoering in lijn met de aangepaste wetgeving.
2. Een bruikbare blauwdruk voor de toekomstige processen van de interne werkwijze van de commissie
3. Een concreet en onderbouwd advies betreffende de benodigde inrichting van de CvAE om kwetsbaarheid tegen te gaan
4. Een beeld van en advies over de benodigde capaciteit op ondersteuning, secretariaat, commissieleden en experts
5. Een advies over de organisatorische ophanging van de CvAE

Onderzoeksproces en Methodologie

Het onderzoek is uitgevoerd in vijf fasen, conform de voorgestelde aanpak:

- Fase 1: Voorbereiding en informatieverzameling - Deskresearch van relevante documenten, interviews met CvAE-leden en secretariaat, in relatie tot onze ervaring met soortgelijke organisaties.
- Fase 2: Analyse huidige situatie - Procesanalyse van huidige werkprocessen, capaciteitsanalyse van personele bezetting en organisatieanalyse van governance en structuur.
- Fase 3: Ontwikkeling toekomstscenario's - Interactieve ontwikkeling van scenario's voor doorontwikkeling en toekomstige uitvoering.
- Fase 4: Advies inrichting en optimalisatie - Opstelling van een concept bedrijfsplan (en organisatieadvies).
- Fase 5: Rapportage en presentatie - Verwerking van alle inzichten in een overzichtelijke eindrapportage.

Hoofdstuk 2 - Impact Wetswijziging op de werkwijze en processen van de CvAE

De Commissie van Aanbestedingsexperts staat aan de vooravond van een transformatie. De aanstaande wijziging van de Aanbestedingswet 2012 brengt niet alleen nieuwe verantwoordelijkheden met zich mee, maar vereist ook een herziening van de huidige werkwijze en organisatie-inrichting. In dit hoofdstuk verkennen we de huidige situatie om daarna te verkennen welke impact de wijziging heeft en welke opgaven daar uit voortvloeien voor de CvAE.

Veranderende positie en rol in het aanbestedingsproces

De wetswijziging versterkt de formele positie van de CvAE, maar legt druk op de tijd en ruimte die de CvAE heeft om het advies tot stand te brengen. De bedoeling is dat deze transformatie zorgt voor een substantiële verandering in de wijze waarop de CvAE waarde toevoegt aan het aanbestedingsproces.

Nieuw perspectief op kwaliteit

In het verlengde daarvan verandert ook de betekenis van het begrip kwaliteit. Waar momenteel vooral de juridische diepgang en volledigheid van de analyse maatgevend zijn om een leereffect voor toekomstige aanbestedingen te formuleren, zal kwaliteit in de toekomst worden gedefinieerd als het vermogen om binnen 14 dagen een onderbouwd, relevant en gezaghebbend advies te formuleren dat recht doet aan de kern van de klacht en effectief bijdraagt aan het oplossen van aanbestedingsgeschillen in een vroeg stadium. Het accent verschuift daarmee van exhaustieve beoordeling naar het geven van een oordeel over een klacht op basis van een kernachtige analyse en toepasbare aanbevelingen. Dit vraagt om een werkwijze die nadrukkelijk uitgaat van modulaire opbouw van adviezen, herkenbare structuur, duidelijke motivering en herbruikbare formuleringen. Ook vraagt dit om interne afspraken over toets-momenten, argumentatiecriteria en consistent gebruik van juridische referenties.

Huidige organisatie en werkprocessen

De CvAE functioneert momenteel als een compacte maar gespecialiseerde organisatie. De commissie bestaat uit drie leden: een voorzitter die 12 uur per week beschikbaar is, een vicevoorzitter met eenzelfde tijdsinvestering, en een derde commissielid dat 10 uur per week beschikbaar is. Deze beperkte maar gerichte beschikbaarheid van in totaal 0,94 FTE aan commissiecapaciteit vormt de kern van de besluitvorming binnen de organisatie.

Het secretariaat, bestaande uit drie medewerkers met respectievelijk 20, 27 en 28 uur per week, verzorgt de uitvoerende werkzaamheden en ondersteunt de commissieleden bij hun inhoudelijke taken. Met een totale capaciteit van 2,08 FTE vormt het secretariaat de ruggengraat van de dagelijkse operatie. Daarnaast zorgt één juridisch medewerker met een fulltime aanstelling voor de procesmatige ondersteuning en logistieke coördinatie. Daarnaast is er ruimte om op afroep externe expertise in te zetten.

Samengevat: De CvAE heeft momenteel de volgende personele bezetting:

<i>Rol</i>	<i>Aantal uren</i>	<i>FTE</i>
Voorzitter	12	0,33
Vice voorzitter	12	0,33
Derde commissielid	10	0,28
Secretarissen	75	2,08
Juridisch medewerker	40	1,11 ²

De huidige werkwijze kenmerkt zich door een koppelstructuur waarbij commissieleden en secretarissen intensief samenwerken aan de behandeling van individuele klachten. Deze aanpak waarborgt zowel inhoudelijke diepgang als continuïteit in de behandeling, maar brengt ook kwetsbaarheden met zich mee vanwege de beperkte beschikbaarheid van individuele personen en de afhankelijkheid van specifieke expertise.

Het gemiddelde aantal klachten dat de CvAE jaarlijks behandelt bedraagt ongeveer 31, waarbij historisch gezien 60 tot 70 procent van deze klachten betrekking heeft op de opzet en inrichting van aanbestedingsprocedures. Deze zogenaamde ontwerpklachten vormen straks het exclusieve werkterrein van de commissie.

Belangrijkste veranderingen door wetswijziging

De herziene Aanbestedingswet introduceert drie ingrijpende wijzigingen die de werkwijze van de CvAE fundamenteel zullen beïnvloeden:

1. Verandering in scope: commissie behandelt alleen nog ontwerpklachten

Ten eerste wordt de scope van de commissie beperkt tot uitsluitend ontwerpklachten, waardoor klachten over selectie- of gunningsbeslissingen buiten de behandeling vallen. Deze focus op de inrichting van aanbestedingsprocedures vereist een andere benadering dan de huidige praktijk waarin verschillende typen klachten worden behandeld.

2. Opschortende termijn van 14 dagen (+3) zorgt voor druk op snelle beoordeling van klachten

De tweede majeure verandering betreft de introductie van een termijn van 14 kalenderdagen (+3) voor klachtafhandeling door de CvAE. Dit betekent dat de commissie binnen deze strikte termijn een advies moet uitbrengen, wat een aanzienlijke versnelling vereist ten opzichte van de huidige praktijk.

3. Introductie 'pas-toe of leg-uit principe'

De derde belangrijke wijziging ligt in de versterkte positie van CvAE-adviezen. Hoewel adviezen formeel niet-bindend blijven, zullen aanbestedende diensten die afwijken van een CvAE-advies dit

² De juridisch medewerker werkt in de huidige situatie 40 uur per week bij een normale arbeidsduur van 36 uur per week

moeten motiveren volgens het "pas toe of leg uit"- principe. Deze ontwikkeling extra druk op de kwaliteit en onderbouwing van de uitgebrachte adviezen.

Parallel aan deze wijzigingen worden aanbestedende diensten verplicht om laagdrempelige onafhankelijke klachtenloketten in te richten. Dit betekent dat de CvAE een duidelijkere positie krijgt als tweede instantie in de klachtenprocedure, waarbij ondernemers eerst verplicht zijn hun klacht bij het klachtenloket van de aanbestedende dienst in te dienen voordat zij naar de commissie kunnen stappen. Op termijn zou dit ertoe moeten leiden dat er minder klachten bij de commissie komen als aanbestedende diensten de klachtafhandeling zelf op orde hebben.

Verwachte ontwikkelingen in werkaanbod

Op basis van historische gegevens en de impact van de wetswijziging verwachten we een significante toename van het aantal klachten in het eerste jaar na inwerkingtreding. Dit is een aanname. Deze toename wordt enerzijds veroorzaakt door de verhoogde bekendheid van de CvAE-procedure en anderzijds door de aanloopproblemen die mogelijk zullen ontstaan bij de implementatie van klachtenloketten door aanbestedende diensten. Als een aanbestedende dienst geen klachtenloket heeft, kan een ondernemer zich direct tot de commissie richten.

Voor het eerste jaar na de wetswijziging anticipeert de commissie op 50 tot 60 ontwerpklachten, wat neerkomt op gemiddeld 4 tot 5 klachten per maand. Deze inschatting is gebaseerd op het historische aandeel van ontwerpklachten in het totale klachtenaanbod, gecombineerd met de verwachte toename door de nieuwe wetgeving en de initiële onzekerheid over de werking van de klachtenloketten.

Na een periode van normalisatie, waarin aanbestedende diensten en ondernemers gewend raken aan de nieuwe procedures, verwachten we dat het aantal klachten zal stabiliseren op een niveau van 20 tot 30 ontwerpklachten per jaar. Dit komt overeen met ongeveer 1,7 tot 2,5 klachten per maand, wat meer in lijn ligt met het historische patroon maar dan exclusief gericht op ontwerpklachten.

Deze bandbreedte van 20 tot 60 klachten per jaar vormt een realistisch uitgangspunt voor de inrichting van processen en ondersteuning. Het illustreert tevens de noodzaak van een flexibele organisatie-inrichting die zowel rustige perioden als piekbelastingen adequaat kan opvangen zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van dienstverlening.

Organisatorische kwetsbaarheden

De analyse van de huidige situatie toont aan dat de CvAE, ondanks haar huidige werkwijze kwetsbaar is voor de nieuwe uitdagingen. De parttime beschikbaarheid van commissieleden, hoewel passend bij hun expertise en andere verplichtingen, maakt het moeilijk om de continue beschikbaarheid te garanderen die nodig is voor een 14-daagse behandelcyclus.

De afhankelijkheid van één juridisch medewerker voor alle procesmatige ondersteuning vormt een significant risico voor de continuïteit van de operatie. Deze kwetsbaarheid wordt versterkt door de cruciale rol die procesmanagement speelt in het nieuwe, strak getimed werkproces.

Het secretariaat, dat momenteel goed functioneert binnen de bestaande werkprocessen, zal onder druk komen te staan door de verhoogde frequentie van klachten en de verkorte

behandeltermijnen. De huidige werkverdeling en specialisatie binnen het secretariaat vereist herziening om optimaal te kunnen functioneren binnen de nieuwe parameters.

De huidige werkwijze die gericht is op koppels van commissielid en secretaris die klachten inhoudelijk behandelen maakt de uitvoering kwetsbaar. Belangrijke beslissingen worden in groter verband binnen de commissie besproken, meestal tijdens het wekelijks overleg.

Kernopgaven voor de CvAE in de nieuwe werkwijze

De confrontatie tussen de huidige werkwijze en de nieuwe wettelijke vereisten brengt verschillende fundamentele uitdagingen aan het licht.

Kernopgaven voor de CvAE in de Nieuwe Werkwijze

Kenmerk	Proces binnen de 14-dagen cyclus	Kwaliteit onder druk	Omgaan met onvoorspelbare werkbelasting	Optimaliseren van de deeltijdstructuur
Knelpunten	Beperkte beschikbaarheid hindert voortgang	Tijdslimieten beïnvloeden juridische diepgang	Fluctuerende klachten compliceren de planning	Deeltijdwerk hindert continue cycli
Risico's	Overschrijding van de deadline heeft juridische gevolgen	Tijddruk vermindert de kwaliteit van advies	Overbelasting veroorzaakt gemiste deadlines	Proces staat stil wanneer personeel niet beschikbaar is
Handelingsperspectief	Strengere procescontrole met digitaal systeem	Onderscheid klachten op basis van complexiteitsniveau	Flexibel expertteam beschikbaar binnen 24 uur	Vergroot beschikbaarheid en implementeer rotatie

Opgave 1: Het proces uitvoeren binnen de 14-dagen cyclus

De introductie van een behandeltermijn van 14 kalenderdagen vormt de meest ingrijpende verandering voor de CvAE. Wanneer de commissie een ontwerpklacht in behandeling neemt, moet de aanbestedende dienst de procedure opschorten. Dit betekent dat de CvAE binnen deze strikte termijn van 14 kalenderdagen een advies moet uitbrengen. Als de CvAE niet binnen 14 kalenderdagen advies uitbrengt, mag de aanbestedende dienst de procedure voortzetten zonder het advies van de CvAE af te wachten.

Hierbij is relevant te vermelden dat de 14-dagen termijn pas ingaat na de beslissing tot in behandeling nemen, welke zelf binnen 3 dagen moet worden genomen. De totale beschikbare tijd voor de volledige behandelcyclus bedraagt dus feitelijk 17 kalenderdagen, waarbij de eerste 3 dagen cruciaal zijn voor een adequate voorbereiding van het onderzoeksproces.

Knelpunten:

- Beperkte beschikbaarheid van commissieleden (slechts 10-12 uur per week) maakt continue procesvoortgang moeilijk
- Afhankelijkheid van externe partijen voor aanvullende informatie kan het proces vertragen
- Onvoorspelbare timing van klachtindiening maakt capaciteitsplanning lastig

Risico's:

- Overschrijding van de wettelijke termijn met juridische gevolgen voor de aanbestedingsprocedure
- Kwaliteitsverlies door tijdsdruk, wat het imago (gepercipieerde deskundigheid) van de CvAE kan aantasten
- Stress en overbelasting van medewerkers bij gelijktijdige behandeling van meerdere klachten
- Reputatieschade indien adviezen als onzorgvuldig worden ervaren

Opgave 2: Waarborging van kwaliteit onder tijdsdruk

De strikte en relatief korte behandeltermijn mag niet ten koste gaan van de kwaliteit en zorgvuldigheid die kenmerkend zijn voor CvAE-adviezen. Deze opgave wordt versterkt door de invoering van het “pas toe of leg uit”-principe, waardoor aanbestedende diensten die afwijken van een CvAE-advies dit moeten motiveren. Deze ontwikkeling plaatst extra druk op de onderbouwing en juridische scherpste van de uitgebrachte adviezen.

Een relevante parallel kan hier getrokken worden met de kortgedingprocedure bij de rechter. Evenals bij een kort geding, waar snelheid geboden is en een voorlopig oordeel wordt geveld, zal het advies van de CvAE binnen de 14-dagentermijn zich moeten concentreren op de kern van de klacht en de meest in het oog springende aspecten van de aanbestedingsprocedure.

Knelpunten:

- Spanning tussen de noodzakelijke juridische diepgang en de beschikbare tijd voor analyse
- Extra zorgvuldigheid vereist door het “pas toe of leg uit”-principe
- Beperkte mogelijkheden voor uitgebreide stakeholderconsultatie binnen 14 dagen
- Risico op onvolledige dossieranalyse bij omvangrijke klachten

Risico's:

- Juridische fouten in adviezen door onvoldoende tijd voor gedegen analyse
- Inconsistentie tussen verschillende adviezen door gebrek aan tijd voor kwaliteitstoetsing
- Verlies van gezag en vertrouwen bij aanbestedende diensten en ondernemers

Handelingsperspectief:

- Differentiatie naar complexiteit: Categoriseer klachten bij intake in eenvoudig/complex/specialistisch en pas verschillende behandelroutes toe, waarbij eenvoudige klachten via een versnelde procedure worden afgehandeld.
- Standaardisatie van adviezen: Ontwikkel templates en tekstmodules voor veelvoorkomende klachttypen om consistentie en snelheid te bevorderen.
- AI-ondersteuning: Implementeer een gesloten AI-tool voor automatische samenvatting van klachten, standpunten en juridisch kader om de analysefase te versnellen en relevante jurisprudentie te identificeren.
- Interne kwaliteitsborging: Organiseer korte interne reviewsessies en gebruik checklists om juridische consistentie te waarborgen binnen de beschikbare tijd.

Opgave 3: Omgaan met onvoorspelbaar werkaanbod

Het aantal ontwerpklachten zal naar verwachting fluctueren tussen 20 en 60 per jaar, met een verwachte piek van 50-60 klachten in het eerste jaar na inwerkingtreding veroorzaakt door meer publiciteit over de rol van de commissie en de aangepaste wetgeving. Deze onvoorspelbaarheid, gecombineerd met de strikte behandeltermijnen, vereist een organisatie-inrichting die zowel rustige perioden als piekbelastingen adequaat kan opvangen zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van dienstverlening.

Knelpunten:

- Fluctuatie tussen 20 en 60 klachten per jaar maakt structurele capaciteitsplanning complex
- Verwachte piek van 50-60 klachten in het eerste jaar na inwerkingtreding
- Moeilijkheid om externe experts snel beschikbaar te hebben voor specialistische ondersteuning
- Financiële uitdagingen bij het aanhouden van overcapaciteit voor piekperioden

Risico's:

- Onvermogen om piekbelasting op te vangen, resulterend in termijnoverschrijdingen
- Relatief hoge kosten door inefficiënte capaciteitsinzet tijdens rustige perioden
- Verlies van expertise door tijdelijke medewerkers die niet structureel betrokken zijn
- Ongelijke behandeling van klachten afhankelijk van de werkdruk op dat moment

Handelingsperspectief:

- Flexibele expertpool: Stel een pool van 3-4 externe experts samen met verschillende specialismen die binnen 24 uur beschikbaar zijn en vooraf getraind zijn in CvAE-werkwijze.
- Capaciteitsmonitoring: Implementeer een systeem voor real-time monitoring van werkdruk en automatische activering van flexibele capaciteit bij meer dan 3 gelijktijdige klachten.
- Buddy-systemen: Organiseer achtervang en overdracht tussen secretarissen en commissieleden voor betere vervangbaarheid bij ziekte of overbelasting.
- Dynamische toewijzing: Gebruik een capaciteitsmatrix die kan helpen klachten op een slimme manier toe te wijzen op basis van beschikbaarheid en expertise van medewerkers.

Opgave 4: Optimalisatie van de parttime organisatiestructuur

De huidige organisatie van de CvAE kenmerkt zich door parttime beschikbaarheid van commissieleden (10-12 uur per week) en secretarissen. Deze structuur, hoewel passend bij de expertise en andere verplichtingen van de betrokkenen, vormt een uitdaging voor de continue beschikbaarheid die nodig is voor een 14-daagse behandelcyclus. De opgave is om deze parttime structuur te optimaliseren zonder de voordelen van de huidige koppelstructuur tussen commissieleden en secretarissen te verliezen.

Knelpunten:

- Huidige parttime beschikbaarheid (totaal 0,94 FTE commissiecapaciteit) is ontoereikend voor continue 14-daagse (+3) cycli
- Afhankelijkheid van één juridisch medewerker vormt een kritiek knelpunt voor continuïteit
- Coördinatie tussen parttime medewerkers is complex en tijdrovend
- Beperkte flexibiliteit in roostering door externe verplichtingen van commissieleden

Risico's:

- Stilstand van het proces bij uitval van de juridisch medewerker
- Onvoldoende beschikbaarheid van commissieleden op kritieke momenten in het proces
- Verlies van institutionele kennis door hoge afhankelijkheid van specifieke personen
- Inefficiënte communicatie en besluitvorming door gefragmenteerde beschikbaarheid

Handelingsperspectief:

- Uitbreiding beschikbaarheid: Verhoog de beschikbaarheid van commissieleden van 34 naar 42 uur per week (voorzitter en vicevoorzitter elk 16 uur) en implementeer eventueel een roulatiesysteem.
- Optimaliseer rolverdeling: Positioneer de juridisch medewerker als procesregisseur, het secretariaat als onderzoeks- en adviesmotor, en commissieleden als strategische toetssteen.
- Flexibele werkvormen: Faciliteer hybride werken en de inzet van digitale platforms om de parttime beschikbaarheid optimaal te benutten.
- Gestructureerde planning: Organiseer vaste beschikbaarheidsblokken en wekelijkse afstemmingsmomenten om continuïteit te waarborgen binnen de parttime structuur.

Hoofdstuk 3: Stap voor stap ontwikkelen naar een nieuwe werkwijze

De overgang naar de nieuwe werkwijze van de CvAE vereist een zorgvuldige en gefaseerde implementatie die verder gaat dan alleen het aanpassen van procedures op papier. Dit hoofdstuk biedt een realistisch perspectief op de te nemen stappen en de benodigde aanpak voor een succesvolle realisatie van de transformatie.

Advies: zorg voor duidelijkheid over mandaat en rolopvatting CvAE

Tijdens het onderzoek is een fundamentele onduidelijkheid aan het licht gekomen die verdere doorontwikkeling van de CvAE bemoeilijkt: wie bepaalt de rolopvatting en daarmee de richting en aard van de adviezen van de commissie?

De CvAE functioneert als onafhankelijke commissie onder EZ, maar in de praktijk is niet scherp afgebakend wie het mandaat heeft om grenzen te stellen aan haar functioneren – noch qua inhoud, noch qua positionering. Deze onduidelijkheid is risicovol. De nieuwe werkwijze vraagt om een andere adviesstijl: korter, bondiger en meer to the point, met behoud van juridische kwaliteit. Tegelijkertijd roept dit vragen op over de oorspronkelijke doelstelling van de commissie: het vergroten van het leereffect bij aanbestedende diensten. Is die nog houdbaar in het nieuwe model? Of schuift de commissie op naar een snellere, juridisch-strategische toets instantie?

Voordat verdere inrichtingskeuzes kunnen worden gemaakt, is het noodzakelijk dat de wetgever en de opdrachtgever (EZ) eerst duidelijk richting geven aan de gewenste rolopvatting van de commissie. Wat is de primaire functie van de CvAE in het nieuwe bestel? En wie stelt vast wat binnen of buiten die rol valt?

Advies: Begin vanuit de huidige praktijk en ontwikkel stap voor stap onder regie van een kwartiermaker

Stel een ervaren kwartiermaker aan die gedurende een jaar de implementatie van de nieuwe werkwijze coördineert en begeleidt. De kwartiermaker is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van het implementatieplan, het aanjagen van procesoptimalisatie en digitalisering, het organiseren van interne kennisdeling en het monitoren van de voortgang.

Een kwartiermaker brengt de benodigde verandercapaciteit en expertise in, zonder dat dit ten koste gaat van de lopende klachtbehandeling. Hij/zij werkt nauw samen met de voorzitter en het secretariaat om te zorgen dat de nieuwe rollenmatrix daadwerkelijk vorm krijgt in de dagelijkse praktijk. Gedurende het implementatiejaar monitort de kwartiermaker de effectiviteit van de nieuwe werkwijze en stuurt bij waar nodig.

Gefaseerde implementatiestrategie

We adviseren de implementatie gefaseerd aan te pakken, beginnend met een pilotperiode waarin de nieuwe werkwijze wordt getest met een beperkt aantal klachten. In deze fase kunnen

kinderziektes worden weggenomen en kunnen de betrokkenen wennen aan hun nieuwe rollen. De kwartiermaker begeleidt dit proces actief door coaching on-the-job te geven aan secretarissen die meer verantwoordelijkheid krijgen voor inhoudelijke analyse, commissieleden die leren werken als onafhankelijke beoordelaars, en de procesbegeleider die zijn nieuwe coördinerende rol oppakt.

Ontwikkeling van nieuwe competenties

Een cruciaal onderdeel van de implementatie is het ontwikkelen van de nieuwe competenties die de veranderde rollen vereisen. De kwartiermaker organiseert gerichte trainingen en workshops voor het secretariaat om hun analytische vaardigheden te versterken en hen voor te bereiden op hun uitgebreide verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd begeleidt hij commissieleden bij het aanleren van de nieuwe manier van sturen op hoofdlijnen en het nemen van snelle, maar wel onderbouwde beslissingen.

Procesoptimalisatie en standaardisatie

Tijdens het implementatiejaar werkt de kwartiermaker aan de verdere uitwerking en verfijning van de nieuwe processen. Dit omvat het ontwikkelen van standaardformats voor verschillende typen klachten, het opzetten van het buddy-systeem binnen het secretariaat, en het implementeren van digitale tools die de nieuwe werkwijze ondersteunen. De kwartiermaker zorgt ervoor dat alle processtappen worden gedocumenteerd en dat er duidelijke handboeken ontstaan voor elke rol binnen de nieuwe organisatie.

Advies: Investeer tijd en aandacht in rolneming van de commissie als geheel

De transformatie naar de nieuwe werkwijze vereist een fundamentele herziening van hoe de commissie als collectief functioneert, en hoe individuele commissieleden hun rol invullen binnen het vernieuwde proces.

Nieuwe verantwoordelijkheid van de commissie

De commissie moet zich bewust worden van deze nieuwe positie en de bijbehorende verwachtingen.

De kwartiermaker begeleidt commissieleden bij het leren sturen op hoofdlijnen, het nemen van snelle maar onderbouwde beslissingen en het werken volgens het kortgeding-model. Het secretariaat wordt getraind in diepgaande analyse en het zelfstandig opstellen van conceptadviezen. Door deze investering ontstaat een gedeelde kwaliteitsopvatting en een stevige basis voor de nieuwe manier van werken.

Focus op kerntaken en taakverdeling

Binnen de commissie is een heldere afbakening van kerntaken essentieel voor het functioneren binnen de 14-dagen termijn. Commissieleden moeten leren om hun beperkte beschikbaarheid optimaal te benutten voor aspecten waar hun expertise het meest waardevol is: inhoudelijke expertise, strategische advisering, kwaliteitstoets en collegiale besluitvorming. Dit betekent een verschuiving van gedetailleerde betrokkenheid bij alle processtappen naar gerichte inzet op kritieke beslismomenten.

We adviseren gerichte trainingen en workshops voor alle betrokkenen, gericht op de ontwikkeling van de nieuwe competenties die de veranderde rollen vereisen. Faciliteer intensieve samenwerking en kennisdeling binnen het team, met aandacht voor de nieuwe taakverdeling en het buddy-systeem binnen het secretariaat.

Collectieve verantwoordelijkheid voor kwaliteit

De commissie moet een gedeelde kwaliteitsopvatting ontwikkelen die zorgt voor een goede balans tussen voldoende inhoudelijke onderbouwing en duiding enerzijds en snelheid en toepasbaarheid anderzijds. Dit vraagt om interne afspraken over toets-momenten, argumentatiecriteria en consistent gebruik van juridische referenties.

De kwartiermaker begeleidt dit proces actief, organiseert coaching on-the-job, en ontwikkelt samen met het team standaardformats, het buddy-systeem en digitale tools. Monitoring en regelmatige evaluaties zorgen ervoor dat tijdig kan worden bijgestuurd en dat de nieuwe processen daadwerkelijk leiden tot verbetering van doorlooptijden en kwaliteit.

Advies: Kies voor praktische en pragmatische oplossingen bij tools en automatisering

De digitale transformatie van de CvAE moet worden gebaseerd op bewezen, toegankelijke technologieën die aansluiten bij de bestaande rijks-infrastructuur en de specifieke behoeften van de organisatie.

Een pragmatische aanpak voorkomt onnodige investeringen en versnelt de implementatie. We adviseren te starten met een eenvoudig en pragmatisch digitaal workflow managementsysteem voor strakke procesregie en deadlinebewaking. Implementeer daarnaast een gesloten AI-tool voor automatische samenvatting van klachten, standpunten en juridisch kader. Ontwikkel standaardtemplates en tekstmodules voor veelvoorkomende klachttypen om snelheid en consistentie te bevorderen.

Aansluiting bij bestaande rijks initiatieven

Bij de keuze voor digitale ondersteuning wordt geadviseerd om zoveel mogelijk aan te sluiten bij initiatieven die al beschikbaar zijn binnen het Rijk. Systemen als Topdesk voor procesondersteuning en AI-oplossingen die al binnen V&J beschikbaar zijn, bieden een solide basis voor de benodigde digitalisering. Deze aanpak voorkomt onnodige investeringen in nieuwe systemen en zorgt voor snellere implementatie door gebruik van bestaande expertise en ondersteuning.

Gefaseerde digitalisering

We adviseren de implementatie van digitale tools gefaseerd aan te pakken, beginnend met de meest kritieke functionaliteiten. In de eerste fase wordt gefocust op een workflow managementsysteem voor strakke procesregie en deadlinebewaking. Vervolgens kunnen meer geavanceerde tools zoals AI-ondersteuning voor documentanalyse en template-bibliotheken worden geïmplementeerd.

Pragmatische aanpak voor kleine organisatie

Vanwege de schaal en de specifieke procesgang wordt een pragmatische aanpak geadviseerd waarbij op een laagdrempelige manier 'slim' gebruik wordt gemaakt van bestaande oplossingen zoals Excel en agendabeheer. Deze aanpak erkent dat voor een organisatie van de omvang van de CvAE maatwerk vaak kostbaarder en complexer is dan het intelligent combineren van standaardtools.

Advies: Breng eerst processen en bemensing in eigen huis op orde alvorens organisatorische ophanging verder te verkennen

Een eerste verkenning laat zien dat de huidige organisatie kwetsbaar is en veel ontwikkelingen op zich krijgt afgevuurd. Verkennende gesprekken met RVO/CIA maken duidelijk dat zij het lastig achten de CVAE binnen hun organisatie op te nemen wanneer er nog veel onduidelijk en in ontwikkeling is. Daarom ligt het voor de hand eerst te zorgen voor een doorontwikkeling binnen de huidige ophanging binnen EZ en pas daarna te zoeken naar mogelijkheden voor een nog meer optimale ophanging.

Ons advies is daarom om in de eerste fase te richten op het optimaliseren van interne processen en het op peil brengen van de benodigde capaciteit. Pas wanneer deze basis op orde is, kan worden overwogen om verdere samenwerking of organisatorische invlechting met partijen als RVO/CIA te verkennen.

Interne consolidatie als fundament

De focus ligt in eerste instantie op het op orde brengen van de interne processen en bemensing. Dit betekent het implementeren van het nieuwe '3+14' proces, het realiseren van de benodigde capaciteitsuitbreiding en het inrichten van de nieuwe rolverdeling tussen juridisch medewerker (procesregisseur), secretariaat en commissieleden. Deze interne consolidatie vormt het fundament voor eventuele toekomstige samenwerkingen.

Stabilisatie voor externe gesprekken

Pas wanneer de interne organisatie robuust functioneert binnen de nieuwe werkwijze, is het zinvol om gesprekken aan te gaan met partijen als RVO/CIA over verdere samenwerking of organisatorische invlechting. Deze volgorde waarborgt dat de CvAE vanuit een positie van kracht en duidelijkheid kan onderhandelen over toekomstige samenwerkingsvormen.

Evaluatie en doorontwikkeling

Na een periode van interne stabilisatie en optimalisatie kan op basis van opgedane ervaring en evaluatie de stap worden gezet naar een meer structurele inbedding, bijvoorbeeld onder RVO/CIA. Deze gefaseerde aanpak maakt het mogelijk om de logica en voordelen van een grotere, gespecialiseerde uitvoeringsorganisatie te benutten, zonder de continuïteit en kwaliteit van de klachtbehandeling in de overgangsfase in gevaar te brengen.

Advies: Coördinatie van de transitie en borging van adviezen

Voor de succesvolle implementatie van de nieuwe werkwijze zijn twee realistische opties beschikbaar voor de coördinatie van de transitie en de borging van de kwaliteit van adviezen.

Optie 1: Interne coördinatie

In deze variant wordt de coördinatie van de transitie belegd bij een van de huidige of nieuw aan te stellen juridisch medewerkers of een ervaren secretaris. Deze functionaris krijgt tijdelijk een aanvullende opdracht als transitieregisseur en is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van het implementatieplan, het aanjagen van procesoptimalisatie en het organiseren van interne kennisdeling. Het voordeel van deze optie is dat zij aansluit bij de bestaande kennis en ervaring binnen het team en zorgt voor korte lijnen.

Optie 2: Externe kwartiermaker

Een alternatieve route is het tijdelijk inhuren of detacheren van een projectleider vanuit de EZ-organisatie. Deze projectleider heeft ruime ervaring met verandertrajecten en kan desgewenst ook meedraaien in het primaire proces. Het voordeel van deze optie is dat zij frisse externe expertise en verandercapaciteit inbrengt, het bestaande team ontlast en de kans op een strakke, projectmatige aanpak van de transitie vergroot.

Mandaat en verantwoordelijkheden

In beide gevallen is het essentieel dat de coördinator of projectleider mandaat krijgt om knelpunten te signaleren en op te lossen, en dat de kwaliteitsborging van adviezen structureel wordt ingericht via interne reviews, formats en monitoring. De keuze tussen beide opties hangt af van de beschikbare interne capaciteit, de complexiteit van de transitie en de wens om al dan niet externe verandercapaciteit in te brengen.

Optioneel: Prioritering en fasering van maatregelen

Uiteraard variëren de voorgestelde maatregelen in urgentie en impact. Wanneer dat noodzakelijk is vanwege schaarste in tijd of capaciteit kan een heldere prioritering helpen bij het maken van strategische keuzes en het optimaal inzetten van beschikbare middelen. In deze paragraaf brengen we een onderscheid aan in urgentie van de voorgestelde maatregelen, waarbij we wel onderstrepen dat onze inschatting is dat alle genoemde maatregelen in essentie noodzakelijk zijn om te komen tot het gewenste resultaat.

Minimaal noodzakelijke maatregelen

Deze maatregelen zijn essentieel om überhaupt te kunnen voldoen aan de wettelijke verplichting tot tijdige behandeling van ontwerpklachten. Ze omvatten de aanvulling van een juridisch medewerker (0,67 FTE), capaciteitsverhoging van commissieleden van 34 naar 42 uur per week, en implementatie van een digitaal workflow managementsysteem. Deze maatregelen zijn uitvoerbaar binnen een beperkte termijn van 0-3 maanden.

Functioneel wenselijke maatregelen

Deze maatregelen verhogen de efficiëntie, verlagen risico's en vergroten de wendbaarheid. Ze omvatten de ontwikkeling van templates en standaardmodules, implementatie van AI-ondersteuning, opzet van een flexibele schil voor het secretariaat, en het verder verkennen van strategische samenwerking. Deze maatregelen kunnen in fases worden uitgevoerd en hebben een cumulatief rendement.

Implementatieadvies

Het advies is om zo spoedig mogelijk te starten met de uitbreiding van capaciteit, het inrichten van workflowsoftware en het trainen van alle teamleden in de nieuwe werkwijze. Binnen zes maanden kunnen vervolgens AI-ondersteuning, standaardisatie van sjablonen en kwaliteitskaders worden geïmplementeerd. Deze gefaseerde aanpak zorgt voor een beheerste transitie waarbij de continuïteit van de klachtbehandeling te allen tijde gewaarborgd blijft.

Hoofdstuk 4: Fase 1: Basis op orde

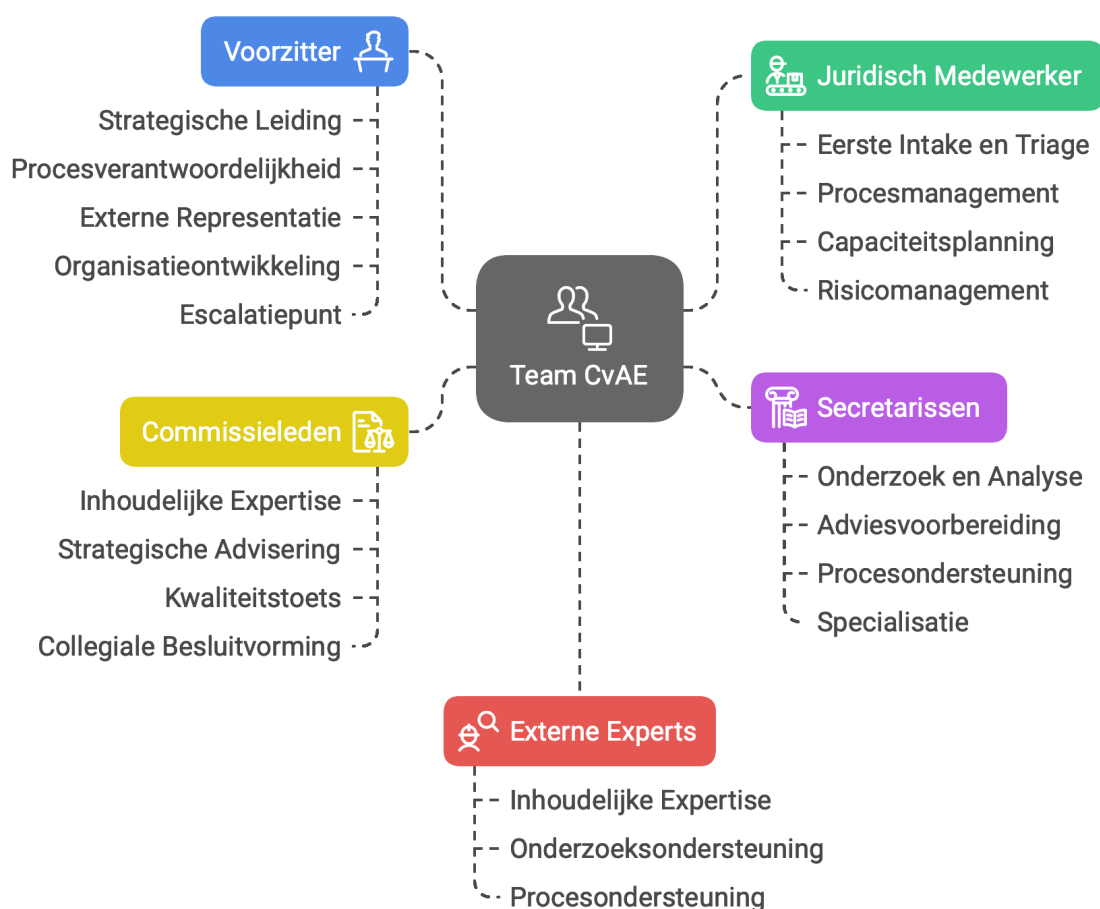
In dit hoofdstuk verkennen we wat er nodig is om te komen tot de nieuwe werkwijze inclusief benodigde rolneming en ondersteunende tools en processen. Daarbij beginnen we met een uitwerking van het nieuwe werkproces opgebouwd vanuit de dwingende tijdslijn van het behandelen van een klacht. De beschrijving van het hernieuwde proces is uitgewerkt in bijlage 1 van dit document.

Hieronder verkennen we hoe de rollen en taken van de verschillende functies binnen de CvAE in hun rol kunnen groeien om zo optimaal bij te dragen aan een goed resultaat. Hiermee ligt er een goede basis, van waaruit later doorontwikkeld kan worden.

Stap 1: Optimale rolverdeling en rolneming 'team CvAE'

Voor succesvolle implementatie van de 14-dagen termijn adviseren wij een aanscherping van de rolverdeling waarbij elke functionaris zich kan concentreren op zijn kernexpertise.

Geoptimaliseerde Rolverdeling binnen Team CvAE



Juridisch medewerker als centrale procesregisseur

De juridisch medewerker krijgt een cruciale rol als procescoördinator en logistiek anker van de organisatie. Deze functie omvat de volledige procesmatige sturing van klachtbehandeling, van eerste ontvangst tot administratieve afronding.

Concrete taken en verantwoordelijkheden:

- Eerste intake en triage: Ontvangt alle klachten, voert volledigheidcheck uit en categoriseert naar type en complexiteit
- Procesmanagement: Bewaakt voortgang van alle lopende klachten en plant overlegmomenten
- Capaciteitsplanning: Houdt zicht op beschikbaarheid van commissieleden, secretarissen en externe experts
- Risicomanagement: Identificeert knelpunten en initieert tijdige escalaties naar de voorzitter
- Implementatietips voor juridisch medewerkers:
- Implementeer een digitaal workflow managementsysteem met automatische herinneringen
- Ontwikkelt een intakechecklist met standaardcriteria voor ontvankelijkheid
- Organiseert wekelijkse capaciteitsmeetings om pieken in werkaanbod te managen
- Ontwikkelt een buddy-systeem binnen het juridisch team om uitval op te vangen

Juridische experts als Inhoudelijke Motor

De juridische experts vormen de inhoudelijke kern van de organisatie, volledig gericht op onderzoek, analyse en advisering. Door deze focus kunnen zij binnen de beschikbare tijd maximale diepgang realiseren.

Kernverantwoordelijkheden:

- Onderzoek en analyse: Verkennen van klachten, verzamelen en analyseren van relevante informatie
- Adviesvoorbereiding: Schrijven van conceptadviezen en verwerken van commissiefeedback
- Specialisatie: Verdeling in functionele teams gespecialiseerd in verschillende typen ontwerpklachten
- Gebruik standaard templates en checklists voor consistentie en snelheid
- Zet AI-tools in voor dossieranalyse en genereren van samenvattingen
- Organiseer interne reviewsessies voor kennisdeling en kwaliteitsborging
- Ontwikkel expertise-clusters voor verschillende aanbestedingssectoren
- Faciliteer intensieve samenwerking via gezamenlijke digitale werkruimtes

Naast de vaste secretariaatscapaciteit van 2,08 FTE wordt een flexibele schil van gemiddeld 1 FTE gecreëerd voor het opvangen van piekbelasting. Deze flexibele capaciteit kan worden ingezet wanneer het aantal gelijktijdige klachten de normale verwerkingscapaciteit overstijgt, met name tijdens de verwachte piek van 50-60 klachten in het eerste jaar na inwerkingtreding.

De flexibele secretariaatsmedewerkers worden getraind in specifieke processtappen en kunnen worden ingezet voor onderzoeksondersteuning (documentanalyse, precedentenonderzoek), en schrijfondersteuning bij het opstellen van conceptadviezen.

De flexibele medewerkers functioneren in een stand-by-constructie waarbij zij binnen 48 uur inzetbaar zijn. Dit vereist vooraf gemaakte afspraken over beschikbaarheid en een systeem van roulerende beschikbaarheid om continuïteit te waarborgen. Net als de externe experts worden deze medewerkers al tijdens de voorbereidingsfase (dag -3 tot 0) geïdentificeerd en geactiveerd, zodat directe inzet mogelijk is zodra de opschortende termijn ingaat.

Commissieleden als Strategische Toetssteen

Commissieleden functioneren primair als juridische autoriteit en strategische stuurders, waarbij zij hun beperkte beschikbaarheid optimaal benutten voor de aspecten waar hun expertise het meest waardevol is.

Kernfuncties:

- Inhoudelijke expertise: Inbrengen van specialistische kennis op specifieke rechtsgebieden
- Strategische advisering: Bepalen van onderzoeksvragen en prioriteiten binnen dossiers
- Kwaliteitstoets: Beoordelen van conceptadviezen op juridische juistheid en consistentie
- Collegiale besluitvorming: Deelname aan commissievergaderingen voor definitieve standpunten

Optimalisatietips voor commissieleden:

- Organiseer wekelijkse korte afstemmingsmomenten per commissielid-secretaris koppel
- Gebruik digitale tools voor asynchrone communicatie en snelle besluitvorming
- Ontwikkel expertise-profielen per commissielid voor optimale toewijzing
- Implementeer buddy-systeem tussen commissieleden voor kennisdeling
- Beperk aantal commissieleden per klacht tot maximaal twee voor efficiëntie

Rol voorzitter

De voorzitter vervult een dubbele rol: inhoudelijke betrokkenheid bij complexe klachten én eindverantwoordelijkheid voor proces, kwaliteit en externe representatie. Deze positionering sluit aan bij vergelijkbare commissiestructuren zoals de Raad voor de Rechtspraak.

Kernverantwoordelijkheden voorzitter:

- Strategische leiding: Bepalen van koers en bewaken van kwaliteit over verschillende klachten
- Procesverantwoordelijkheid: Beslissingen over in behandeling nemen en bewaken voortgang
- Externe representatie: Aanspreekpunt voor ministerie, overheidsorganen en media
- Organisatieontwikkeling: Toezicht op implementatie nieuwe werkwijzen
- Escalatiepunt: Beslissingen bij complexe procedurele vraagstukken

Specifieke taken ten opzichte van andere commissieleden:

- Mandatering en delegatie van taken binnen de commissie
- Conflictresolutie bij meningsverschillen over adviezen
- Capaciteitsmanagement voor externe experts en flexibele capaciteit
- Stakeholdermanagement met belangrijke externe partijen

- Crisismanagement bij onvoorziene omstandigheden

Externe experts op afroep voor inhoudelijke expertise en ondersteuning

De CvAE heeft behoefte aan een vooraf geselecteerde pool van externe inhoudelijke experts met complementaire specialismen die snel beschikbaar zijn voor complexe klachten die specialistische kennis vereisen. De experts functioneren als verlengstuk van het onderzoeksteam en leveren gerichte input op hun specialisme zonder de volledige procesbetrokkenheid van commissieleden.

De behoefte aan externe expertise wordt waar mogelijk al tijdens de 3-dagen voorbereidingsfase geïdentificeerd en geactiveerd op basis van de complexiteitsinschatting en het type klacht. Dit voorkomt tijdverlies tijdens de kritieke 14-dagen uitvoeringsfase.

Externe adviseurs worden vooraf geïnformeerd over de werkwijze van de CvAE en de specifieke eisen van het '3+14' proces, ontvangen een standaard instructiepakket en worden periodiek geëvalueerd op kwaliteit en responsiviteit. De externe experts rapporteren aan het toegewezen commissielid en worden aangestuurd door de juridisch medewerker als procesregisseur, die zorgt voor adequate briefing, voortgangsbewaking en kwaliteitscontrole.

Stap 2: Verkenning benodigde capaciteit

In dit onderdeel beschrijven we de benodigde aanpassingen op het gebied van capaciteit en ondersteunende processen en systemen om het aangepaste werkproces te kunnen waarmaken.

Verkenning benodigde capaciteit op basis van nieuwe wetgeving

Het nieuwe bedrijfsplan voorziet in een robuust capaciteitsmodel dat zowel de verwachte structurele toename van het werkaanbod als onvoorspelbare pieken kan opvangen.

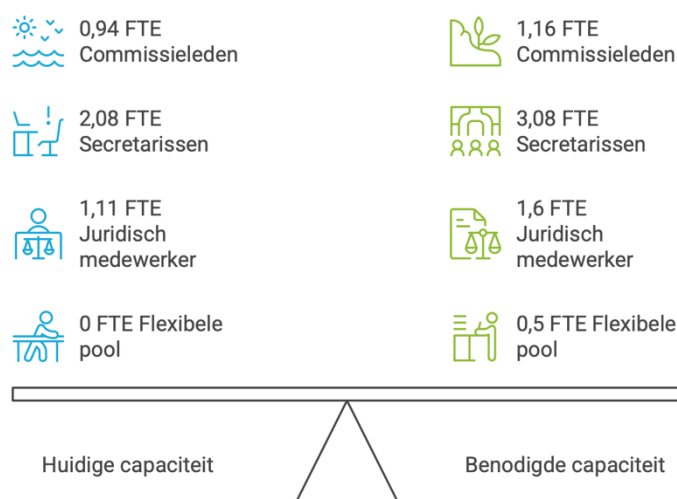
Kernteam Uitbreiding

De vaste bezetting wordt uitgebreid met 2,21 FTE, verdeeld over commissieleden (0,22 FTE), secretariaat (1,0 FTE flexibele schil), en juridische ondersteuning (0,49 FTE). Deze uitbreiding creëert de noodzakelijke buffer voor de intensievere werkwijze en flexibele capaciteit expertpool (0,5 FTE).

Flexibele Expertpool

Een pool van externe experts staat op afroep beschikbaar voor piekbelasting en specialistische ondersteuning. Deze experts worden vooraf getraind en geïnstrueerd zodat zij direct inzetbaar zijn wanneer de situatie daarom vraagt.

Vergelijking van huidige en benodigde FTE-capaciteit



Stap 3: Tools en middelen voor digitalisering en procesoptimalisatie

De transformatie naar een 14-dagen behandelcyclus vereist herziening van de werkprocessen van de CvAE. Procesoptimalisatie en digitalisering dragen bij aan de nieuwe werkwijze, waarbij slimme technologische oplossingen worden gecombineerd met gestroomlijnde processen om snelheid en kwaliteit te waarborgen.

Geoptimaliseerd Digitaal Klachtenplatform

Het huidige intakeproces wordt geoptimaliseerd met een digitaal platform dat volledigheidsccontrole kan uitvoeren en klachten voorlopig categoriseert. Dit platform zorgt voor een gestroomlijnde intake waarbij direct duidelijk wordt welke documenten ontbreken en wat de verwachte complexiteit van de klacht is.

Het platform faciliteert snelle uitwisseling van documenten en informatie tussen betrokken partijen, waarbij strikte reactietermijnen (bijvoorbeeld 3 werkdagen) vertragingen minimaliseren. Standaardisatie van communicatie voorkomt langdurige correspondentie en zorgt voor heldere verwachtingen bij alle stakeholders.

De kwartiermaker zal een keuze moeten maken uit laagdrempelige alternatieven voor een dergelijk systeem. Binnen het Rijk is bijvoorbeeld Topdesk een veel gebruikt systeem dat veelal vanuit raamcontracten kan worden ingezet. Afhankelijk van te maken keuzes valt hiervoor een benodigde investering te verwachten van circa 50.000 euro gecombineerd met jaarlijkse licentiekosten per gebruiker.

Workflow Management Systeem

Voor strakke procesregie wordt een digitaal workflow managementsysteem geïmplementeerd dat gestructureerde procesondersteuning en automatische deadlinebewaking biedt. Dit systeem ondersteunt de juridisch medewerker in zijn rol als procesregisseur door real-time inzicht te geven in de voortgang van alle lopende klachten en tijdige escalaties mogelijk te maken.

Het systeem omvat:

- (Semi-)automatische processtappen met vooraf gedefinieerde mijlpalen
- Real-time monitoring van doorlooptijden per klacht
- Geautomatiseerde herinneringen voor kritieke deadlines
- Capaciteitsoverzicht voor optimale toewijzing van taken

Het workflow managementsysteem genereert continue data over procesefficiëntie, knelpunten en verbeterpunten. Deze data worden maandelijks geanalyseerd om het proces verder te optimaliseren en de digitale tools aan te scherpen.

Ook voor het Workflow Management Systeem geldt Topdesk als een laagdrempelig en geschikt alternatief.

Template-bibliotheek en Tekstmodules

Voor veelvoorkomende klachtcategorieën worden herbruikbare templates en tekstmodules ontwikkeld die consistentie en snelheid bevorderen. Deze standaardisatie maakt het mogelijk om verschillende behandelroutes toe te passen afhankelijk van de complexiteit van de klacht.

De template-bibliotheek bevat:

- Gestandaardiseerde intakeformulieren met automatische volledigheidcheck
- Onderzoeksplannen per klachtcategorie
- Adviesstructuren met vaste opbouw en aanpasbare modules
- Communicatiesjablonen voor verschillende processtappen

Gesloten AI-tool voor Documentanalyse

Een onderdeel van de voorgestelde digitalisering betreft de implementatie van een gesloten AI-tool die automatisch samenvattingen kan genereren van klachten, standpunten van partijen en het relevante juridische kader. Hiervoor zijn zowel in de markt als binnen het Rijk direct toepasbare oplossingen voorhanden. De benodigde investering hiervoor hangt af van te maken keuzes, maar zijn veelal in abonnementsvorm te verkrijgen, waardoor de benodigde investering relatief laag is.

Een AI-tool ondersteunt het proces door:

- Automatische identificatie van kernpunten in omvangrijke dossiers
- Generatie van gestructureerde samenvattingen van klachtdocumenten
- Herkenning van relevante jurisprudentie en precedentes
- Voorlopige categorisering van klachten naar type en complexiteit

Hoofdstuk 5: Fase 2 - doorontwikkeling

Wanneer de basis op orde is gebracht kan de CvAE daarna onderzoeken welke mogelijkheden voor verdere optimalisatie kunnen worden ingezet om tot een duurzame en efficiënte inrichting en uitvoering te komen.

Ontwikkelperspectief 1: differentiatie naar klachtcomplexiteit met drie verschillende behandelroutes

Hoewel het voorgestelde '3+14-model' voorziet in een generiek proces, is het in de praktijk realistisch om daarbij onderscheid te maken tussen verschillende typen ontwerpklachten. Niet elke klacht vereist immers dezelfde diepgang, expertise of inzet van middelen. Door al tijdens de intakefase een inschatting te maken van de complexiteit en aard van de klacht, kan de CvAE werken met drie gedifferentieerde behandelroutes: eenvoudig, normaal en complex/specialistisch.

Deze differentiatie draagt bij aan:

- Efficiënter gebruik van tijd en capaciteit
- Betere toewijzing van expertise
- Meer voorspelbaarheid en proceszekerheid
- Behoud van kwaliteit onder tijdsdruk

Type A – Eenvoudige ontwerpklachten

Kenmerken: helder omschreven klachten, vaak procedurele aard, beperkt dossier, weinig interpretatieruimte.

Behandelwijze:

- Versnelde procedure: max. 7-10 dagen doorlooptijd
- Geen inzet van externe expertise
- Behandeling door secretariaat en toetsing door commissielid

Voordelen: sneller doorloopbaar zonder concessies aan zorgvuldigheid.

Vereisten: duidelijke intakecriteria, standaardformaten en korte communicatielijnen.

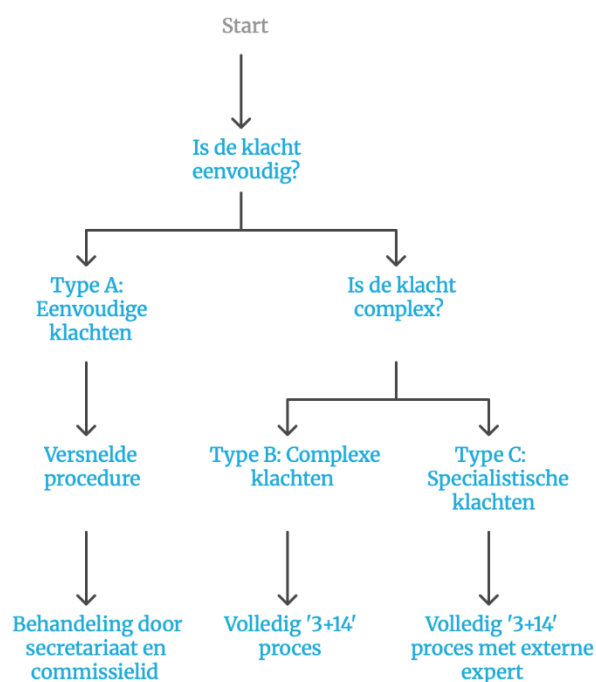
Type B – Normale ontwerpklachten

Kenmerken: interpretatievragen, omvangrijk dossier, belangenafweging vereist, gevoelig voor precedentwerking.

Behandelwijze:

- Volledig '3+14' proces
- Behandeling door secretariaat en commissielid (eventueel 2 indien zeer complex)
- Interne review- en toetsmomenten verplicht
- Eventuele consultatie van externe experts en/of aanbestedende dienst

Aangepast proces naar aard klachten



Voordelen: juridisch stevig verankerd advies met oog voor context en precedent.

Vereisten: veel aandacht voor goed doorlopen processtappen, goede planning, sturing op termijnen en scherpe afbakening van onderzoeksvragen.

Type C – Complexe en/of specialistische ontwerpklachten

Kenmerken: inhoudelijk niche-vraagstuk, technische of sectorale diepgang vereist, hoge belangen.

Behandelwijze:

- Volledig '3+14' proces met inzet van externe expert
- Voorbereidende analyse door secretaris, juridische toets door commissielid
- Externe inbreng op dag -2 of dag 1 geactiveerd
- Intensieve afstemming en extra kwaliteitscontrole

Voordelen: borging van deskundigheid en gezag in complexe dossiers.

Vereisten: vooraf opgestelde lijst met erkende experts, goede briefing en afbakening van inzet.

Implementatie binnen het proces

Deze driedeling wordt al op dag -3 (intake) in gang gezet door:

- Een standaard intakeformulier met gerichte vragen over type klacht, omvang en belangen
- AI-ondersteunde complexiteitsinschatting op basis van dossieromvang, inhoudelijke kenmerken en eerdere vergelijkbare klachten
- Besluitvorming door juridisch medewerker, in overleg met het secretariaat, over routekeuze

De routekeuze wordt vastgelegd in het workflow managementsysteem en bepaalt de mate van inzet van capaciteit, tijdsbuffer, betrokkenheid van commissieleden en de wijze van communicatie naar partijen.

Ontwikkelperspectief 2: verschuiving in werkwijze van werken in koppels naar meer taakgericht werken

De huidige werkwijze, waarbij commissieleden en secretarissen in koppels samenwerken aan individuele klachten, kent weliswaar voordelen maar ook kwetsbaarheden, met name door de beperkte beschikbaarheid van commissieleden en de afhankelijkheid van één juridisch medewerker voor procesmatige ondersteuning.

Om tegemoet te komen aan de vraag om efficiënter samen te werken in een relatief klein team met parttime beschikbaarheid verkennen we hier een alternatieve werkwijze die uitgaat van een ander accent in rolneming en verantwoordelijkheidsverdeling.

In de huidige/oorspronkelijke werkwijze wordt vooral in koppels gewerkt tussen één commissielid en één secretaris die gezamenlijk een klacht behandelen. Daarbij is er ook afstemmingsoverleg met het gehele team om o.a. kennis op te bouwen en ervaring uit te wisselen. Deze werkwijze voelt voor

betrokkenen als prettig en werkbaar, maar er is ook belangstelling om te kijken of er alternatieve 'out-of-the box' werkwijzen zijn die efficiënter zijn.

De hierna door ons voorgestelde alternatieve werkwijze kent drie duidelijk gedefinieerde rollen, elk met een specifieke focus en verantwoordelijkheid:

De Voorzitter als strategisch leider

In het nieuwe model gaat de voorzitter van de commissie meer op hoofdlijnen sturen en richt zich vooral op de rol van de commissie als geheel. Zij bewaakt de prestaties en doelstellingen op hoofdlijnen en stuurt niet meer op dossierniveau. Deze verschuiving betekent dat de voorzitter zich primair bezighoudt met:

- Het waarborgen van de kwaliteit en consistentie van de adviezen over alle klachten heen
- Het monitoren van doorlooptijden en procesefficiëntie
- Het onderhouden van externe relaties met aanbestedende diensten en andere stakeholders
- Het initiëren van beleidsmatige ontwikkelingen en leereffecten uit klachtbehandeling

Commissieleden als onafhankelijke beoordelaars

De commissieleden richten zich in deze nieuwe werkwijze vooral op het vellen van een oordeel bij iedere casus. Ze zien toe op een gedegen en evenwichtige klachtbehandeling en toepassing van wet- en regelgeving. Zij spelen als het ware dezelfde rol als een voorzieningenrechter in een kort geding. Deze vergelijking is zeer relevant, aangezien beide situaties snelheid vereisen zonder afbreuk te doen aan de zorgvuldigheid van de juridische afweging.

Net zoals bij een kort geding bepaalt de rechter of de zaak geschikt is voor snelle behandeling en baseert zich op aannemelijke feiten voor een voorlopige afweging, zo kunnen commissieleden in dit model:

- Zich concentreren op de kernpunten van de klacht zonder te verzanden in details
- Een voorlopige maar wel onderbouwde afweging maken op basis van de beschikbare informatie
- Actief sturen in het proces door gerichte vragen te stellen aan het secretariaat

Het secretariaat als motor van het proces

Het secretariaat wordt in dit model de motor van het klachtafhandelingsproces. Zij voeren alle benodigde onderzoek en oordeelsvorming uit in collegiale samenwerking. Deze fundamentele verschuiving betekent dat het secretariaat niet langer alleen ondersteunend werkt, maar daadwerkelijk verantwoordelijk wordt voor de inhoudelijke voorbereiding en uitwerking van adviezen.

Praktische vormgeving: het buddy-systeem

In de praktijk krijgt deze nieuwe werkwijze vorm door een gestructureerd buddy-systeem. Er is altijd één secretaris eindverantwoordelijk voor de afhandeling van een klacht en er is altijd één buddy die meeleest en als back-up kan fungeren. Dit systeem biedt verschillende voordelen:

Continuïteit en kwaliteitsborging

Door het buddy-systeem ontstaat er een natuurlijke back-up bij ziekte of verlof, terwijl tegelijkertijd de kwaliteit wordt geborgd door de vier-ogen-controle. De buddy kan op elk moment de behandeling overnemen zonder verlies van voortgang of kennis.

Kennisdeling en ontwikkeling

Het systeem stimuleert kennisdeling tussen secretarissen en zorgt voor een bredere ontwikkeling van expertise binnen het team. Complexe juridische vraagstukken kunnen in duo's worden besproken, wat de kwaliteit van de adviezen ten goede komt.

Flexibiliteit in capaciteitsinzet

Het buddy-systeem maakt het mogelijk om flexibel om te gaan met wisselende werkdruk. Bij piekbelasting kunnen buddy's meer ondersteunend werk overnemen, terwijl in rustigere periodes de focus kan liggen op kennisopbouw en procesontwikkeling.

De procesbegeleider: een nieuwe functie

De rol van de juridisch medewerker groeit in dit model significant en krijgt grip en leiding over het hele logistieke proces inclusief intake en correspondentie. Deze functie krijgt een nieuwe naam en functieomschrijving die beter past bij de werkzaamheden: procesbegeleider.

De procesbegeleider wordt verantwoordelijk voor:

- Intake en eerste beoordeling: Het waarborgen dat klachten volledig en correct worden ontvangen en de eerste procesmatige toets op ontvankelijkheid
- Procescoördinatie: Het bewaken van alle termijnen en deadlines binnen de 14-dagen cyclus
- Communicatie: Het onderhouden van alle externe contacten met ondernemers en aanbestedende diensten
- Kwaliteitscontrole: Het waarborgen dat alle processtappen correct worden doorlopen en gedocumenteerd

Voordelen van deze alternatieve rolverdeling en werkwijze:

Verhoogde efficiëntie

Door de specialisatie van rollen kan elk onderdeel van het proces geoptimaliseerd worden. Het secretariaat kan zich volledig richten op inhoudelijke kwaliteit, commissieleden op juridische oordeelsvorming, en de procesbegeleider op procesefficiëntie.

Betere schaalbaarheid

Het systeem is beter bestand tegen fluctuaties in werkdruk. Door het buddy-systeem en de duidelijke rolverdeling kan capaciteit flexibeler worden ingezet waar dit het meest nodig is.

Verhoogde kwaliteit door specialisatie

Elke rol kan zich ontwikkelen binnen zijn eigen expertise-gebied, wat de overall kwaliteit van de klachtbehandeling ten goede komt. Het secretariaat ontwikkelt diepere inhoudelijke kennis, commissieleden kunnen zich richten op complexe juridische afwegingen, en de procesbegeleider wordt expert in procesoptimalisatie.

Robuustheid en continuïteit

Het buddy-systeem en de duidelijke rolverdeling maken de organisatie minder kwetsbaar voor uitval van individuele personen. Kennis en verantwoordelijkheden zijn breder verdeeld.

Uitdagingen en aandachtspunten

Cultuurverandering

De overgang van het huidige koppelsysteem naar deze nieuwe werkwijze vereist een significante cultuurverandering. Commissieleden moeten leren om meer op afstand te sturen, terwijl het secretariaat meer verantwoordelijkheid moet nemen voor inhoudelijke beslissingen.

Ontwikkeling van nieuwe competenties

Het secretariaat zal zich moeten ontwikkelen tot volwaardige juridische adviseurs die zelfstandig complexe klachten kunnen analyseren en conceptadviezen kunnen opstellen. Dit vereist mogelijk aanvullende training en begeleiding.

Afstemming en communicatie

Hoewel de rollen duidelijker gescheiden zijn, blijft goede afstemming tussen de verschillende niveaus cruciaal. Er moeten heldere communicatielijnen en overlegstructuren worden opgezet om ervoor te zorgen dat iedereen op de hoogte blijft van relevante ontwikkelingen.

Risico van fragmentatie

Door de sterkere specialisatie bestaat het risico dat de integrale blik op klachtbehandeling verloren gaat. Het is belangrijk om mechanismen in te bouwen die ervoor zorgen dat alle betrokkenen het grotere geheel blijven overzien.

Ontwikkelperspectief 3: positionering en organisatorische ophanging CvAE

Huidige situatie

De CvAE is door de Minister ingesteld als een onafhankelijke commissie.³ De commissieleden worden benoemd door de Minister. De medewerkers van het secretariaat zijn in dienst van EZ. De personeelsverantwoordelijkheid voor het secretariaat is belegd bij de Directie Mededinging en Consument. De budgetten voor de CvAE worden eveneens door de Directie MC beheerd.

De huidige positionering van de CvAE brengt een aantal kwetsbaarheden met zich mee:

Ten eerste staat de **onafhankelijke positie van de CvAE onder druk** doordat de commissie organisatorisch is ingebed binnen EZK. Dit kan de perceptie van onafhankelijkheid en objectiviteit aantasten, vooral wanneer adviezen raken aan beleidsterreinen van het ministerie zelf.

Daarnaast is invulling van de **personeelsverantwoordelijkheid niet eenduidig belegd**: de CvAE heeft beperkte zeggenschap over de aanstelling, beoordeling en inzet van haar secretariaat en ondersteunend personeel. Dit leidt tot een verhoogde afhankelijkheid van het ministerie voor personele beslissingen en kan de continuïteit en flexibiliteit van de commissie ondermijnen.

Een ander belangrijk aandachtspunt is de **autonomie van de CvAE over de aanwending van financiële middelen**. Omdat de begroting en uitgaven via EZK lopen, heeft de commissie onvoldoende directe sturing op haar eigen middelen. Dit beperkt haar slagkracht om snel in te spelen op fluctuaties in het werkaanbod of om externe expertise in te huren wanneer nodig.

Bovendien zorgt de huidige positionering ervoor dat de CvAE kwetsbaar is voor beleidswijzigingen en prioriteitsverschuivingen binnen EZK, waardoor de continuïteit en effectiviteit van haar werkzaamheden onder druk kunnen komen te staan.

³ wetten.nl - Regeling - Instellingsbesluit Commissie van Aanbestedingsexperts - BWBR0032968

Samenvattend leiden deze organisatorische kwetsbaarheden tot een situatie waarin de CvAE onvoldoende wendbaar en robuust is gepositioneerd om haar onafhankelijke adviesrol optimaal te vervullen, zeker nu de wetswijziging in de Aanbestedingswet 2012 extra eisen stelt aan snelheid, kwaliteit en transparantie van de klachtafhandeling

De nieuwe wetswijziging, maar ook ervaringen met betrekking tot de kwetsbaarheid van de organisatie uit de huidige situatie vragen om een heroverweging van de positionering en organisatorische ophanging van de CvAE, waarbij verschillende scenario's denkbaar zijn.

Binnen het onderzoek zijn drie hoofdsenario's verkend:

- *Voortzetting binnen de huidige constellatie onder EZ*
- Scenario 2: Onderbrenging bij RVO/CIA gericht op synergie in de ondersteuning, met behoud van de zelfstandige positie van de commissie (of een vergelijkbare uitvoeringsorganisatie)
- *Zelfstandige organisatie van de CvAE als onafhankelijke entiteit*

Scenario's voor de Toekomstige Inrichting van CvAE

Kenmerk	Voortzetting binnen EZK	Onderbrenging bij PIANOo	Onafhankelijke Organisatie
Voordelen	Behoud van kennis, continuïteit, beleidsafstemming, lage kosten	Synergieën, toegang tot kennis, schaalbaarheid, publiek karakter	Maximale autonomie, flexibiliteit, directe verantwoordelijkheid, innovatie
Nadelen	Beperkte autonomie, afhankelijkheid van EZK, inflexibiliteit, risico op conflicten	Complexe overgang, verlies van onafhankelijkheid, onduidelijke governance, functiemenging	Hoge kosten, verlies van infrastructuur, risico's van kleine omvang, onzekerheid over financiering

Hieronder volgt een nadere analyse van de voor- en nadelen en de logica van een gefaseerde doorontwikkeling.

Scenario 1: Voortzetting binnen EZ

Voortzetting van de CvAE onder de vleugels van het ministerie van EZ biedt op korte termijn stabiliteit en de mogelijkheid om gericht te werken aan doorontwikkeling van processen, capaciteit en governance. De directe aansturing vanuit EZ maakt het mogelijk om snel te schakelen bij knelpunten in capaciteit, procesoptimalisatie en implementatie van nieuwe werkmethoden. Dit is met name relevant in de overgangsfase, waarin de impact van de wetswijziging op het werkaanbod en de complexiteit van klachten nog niet volledig te overzien is.

Voordelen:

- Behoud van bestaande kennis en ervaring
- Continuïteit in werkrelaties en processen
- Directe aansluiting bij beleidsvorming aanbestedingsrecht
- Beperkte implementatiekosten

Nadelen:

- Beperkte autonomie in personeelsbeleid en inkoop
- Afhankelijkheid van EZ-procedures voor ondersteuning
- Mogelijk gebrek aan flexibiliteit bij capaciteitsuitbreiding
- Huidige structuur niet ideaal, o.a. i.r.t. P-taken vanuit EZ

Scenario 2: RVO/CIA gericht op synergie in de ondersteuning, met behoud van de zelfstandige positie van de commissie

RVO/CIA is als expertisecentrum voor aanbesteden binnen de rijksoverheid goed gepositioneerd om ondersteunende processen te professionaliseren en te standaardiseren. Onderbrenging bij RVO/CIA kan op termijn bijdragen aan een robuustere organisatie, met meer mogelijkheden voor kennisdeling, flexibele inzet van capaciteit en het benutten van digitale tools en gestandaardiseerde werkwijzen.

Voordelen:

- Synergie met expertisecentrum aanbestedingsrecht
- Toegang tot bredere kennisbasis en netwerk
- Mogelijke schaalvoordelen in ondersteuning
- Behoud van overheidskarakter

Nadelen:

- Complexe overgangsperiode en implementatie
- Mogelijk verlies van onafhankelijkheid
- Onduidelijkheid over governance en aansturing

Input RVO na oriënterende gesprekken

- RVO ziet CvAE als oordelend en ander type organisatie dan RVO-RVO/CIA
- RVO verwacht dat ondernemers onderscheid tussen advies en oordelend aspect niet goed kunnen maken
- Geen ruimte bij RVO ondanks toebedeling FTE
- Onzekerheid i.r.t. aanbod is niet aantrekkelijk voor RVO

Scenario 3: CvAE als volledig zelfstandige organisatie

Een zelfstandig georganiseerde CvAE biedt het hoogste niveau van onafhankelijkheid en eigen regie over processen, capaciteit en middelen. Dit scenario vraagt echter om een aanzienlijke investering in opbouw van ondersteunende diensten, governance en financieringsstructuren.

Voordelen:

- Maximale onafhankelijkheid en autonomie
- Flexibiliteit in personeelsbeleid en organisatie-inrichting
- Directe verantwoordelijkheid voor resultaten
- Mogelijkheid tot innovatieve werkwijzen

Nadelen:

- Hoge implementatiekosten en complexiteit
- Verlies van overheidsinfrastructuur en -ondersteuning
- Risico's bij kleine organisatieomvang
- Onzekerheid over financiering en continuïteit

Governance en aansturing

In alle scenario's is het essentieel om te zorgen voor heldere governance, duidelijke rol- en taakverdeling en een transparante aansturing van het secretariaat. In de ontwikkelfase onder EZ kan worden geëxperimenteerd met een versterkte procesverantwoordelijkheid binnen het secretariaat, het aanstellen van een P-verantwoordelijke en het formaliseren van mandaten voor inhuur en inzet van flexibele capaciteit. Dit legt een stevig fundament voor een eventuele latere overgang naar RVO/CIA of soortgelijke organisatie

Advies: geleidelijke doorontwikkeling en gefaseerde overgang

Op basis van de analyse bevelen wij Scenario 1 met aanpassingen aan als optimale oplossing.

Gegeven de huidige context en de noodzaak om op korte termijn te voldoen aan de aangescherpte wettelijke eisen, ligt het voor de hand om de CvAE in eerste instantie onder de vleugels van EZ verder te professionaliseren en door te ontwikkelen. In deze fase kan gericht worden gewerkt aan procesoptimalisatie, uitbreiding van capaciteit, het inrichten van een flexibele schil en het ontwikkelen van digitale ondersteuning. Dit biedt ruimte om ervaring op te doen met de nieuwe werkwijze en de daadwerkelijke impact van de wetswijziging te monitoren.

Op basis van de opgedane ervaring en evaluatie kan op termijn de stap worden gezet naar een meer structurele inbedding, bijvoorbeeld onder RVO/CIA. Deze gefaseerde aanpak maakt het mogelijk om de logica en voordelen van een grotere, gespecialiseerde uitvoeringsorganisatie te benutten, zonder de continuïteit en kwaliteit van de klachtbehandeling in de overgangsfase in gevaar te brengen.

Een volledige zelfstandige CvAE zonder directe ondersteuning of binding met een grotere organisatie ligt niet voor de hand en lijkt praktisch niet uitvoerbaar.

Slotwoord

Het is een bijzonder interessant en uitdagend traject geweest om in deze boeiende en specialistische context te mogen meekijken en meedenken in een fase waarin de CvAE voor zo'n ingrijpende veranderopgave staat.

Tijdens dit onderzoek hebben we met veel waardering kennisgemaakt met de professionaliteit, betrokkenheid en expertise van alle betrokkenen: commissieleden die hun juridische autoriteit willen inzetten voor een beter aanbestedingsklimaat, secretarissen die gedreven zijn om kwalitatief hoogwaardige analyses te leveren, en de juridisch medewerker die het geheel logistiek bij elkaar houdt. Deze gedrevenheid en vakmanschap vormen een solide basis voor de transitie die voor de organisatie ligt.

We hebben met veel liefde en inzet gepoogd een zo concreet en bruikbaar mogelijk advies neer te zetten. Het voorgestelde '3+14-model', de nieuwe rolverdeling en de digitale ondersteuning zijn bedoeld als praktische handvatten die direct kunnen worden opgepakt. Tegelijkertijd zijn we ons ervan bewust dat elk advies - hoe doordacht ook - in de praktijk nog discussie en aanscherping nodig heeft bij het daadwerkelijk implementeren.

De werkelijkheid van organisatieverandering is altijd weerbarstiger dan de mooiste plannen op papier. Processen die logisch lijken in theorie, blijken in de praktijk soms anders uit te pakken. Nieuwe rollen voelen in het begin onwennig aan. Digitale tools werken niet altijd zoals verwacht. Dit is normaal en inherent aan elk verandertraject.

Wij hopen dat de geest van ons advies - pragmatisch, gefaseerd en gericht op het behoud van kwaliteit onder tijdsdruk - helpend zal zijn om keuzes te maken wanneer de implementatie vraagt om aanpassingen of verfijningen. Het belangrijkste is dat de CvAE haar kernwaarden behoudt: juridische excellentie, onafhankelijkheid en toegevoegde waarde voor het Nederlandse aanbestedingslandschap.

We stellen ons uiteraard graag beschikbaar om later nog vragen te beantwoorden of dilemma's te bespreken als daar behoefte aan is. Organisatieverandering is geen eenmalige exercitie maar een doorlopend proces van leren, aanpassen en verbeteren. Onze deur staat open voor verdere ondersteuning bij dit fascinerende traject.

Voor nu wensen we de opdrachtgever en de commissie succes, wijsheid en hopelijk ook plezier bij het in praktijk brengen van het advies. De CvAE staat aan de vooravond van een nieuwe fase waarin zij een nog belangrijkere rol kan spelen in het waarborgen van eerlijke en transparante aanbestedingen. Met de juiste voorbereiding, de nodige flexibiliteit en het vertrouwen in de eigen expertise zal deze transitie ongetwijfeld tot een sterkere en effectievere organisatie leiden.

Het Nederlandse aanbestedingslandschap heeft behoefte aan een wendbare, gezaghebbende CvAE. Wij zijn ervan overtuigd dat de organisatie deze uitdaging met verve zal aangaan.

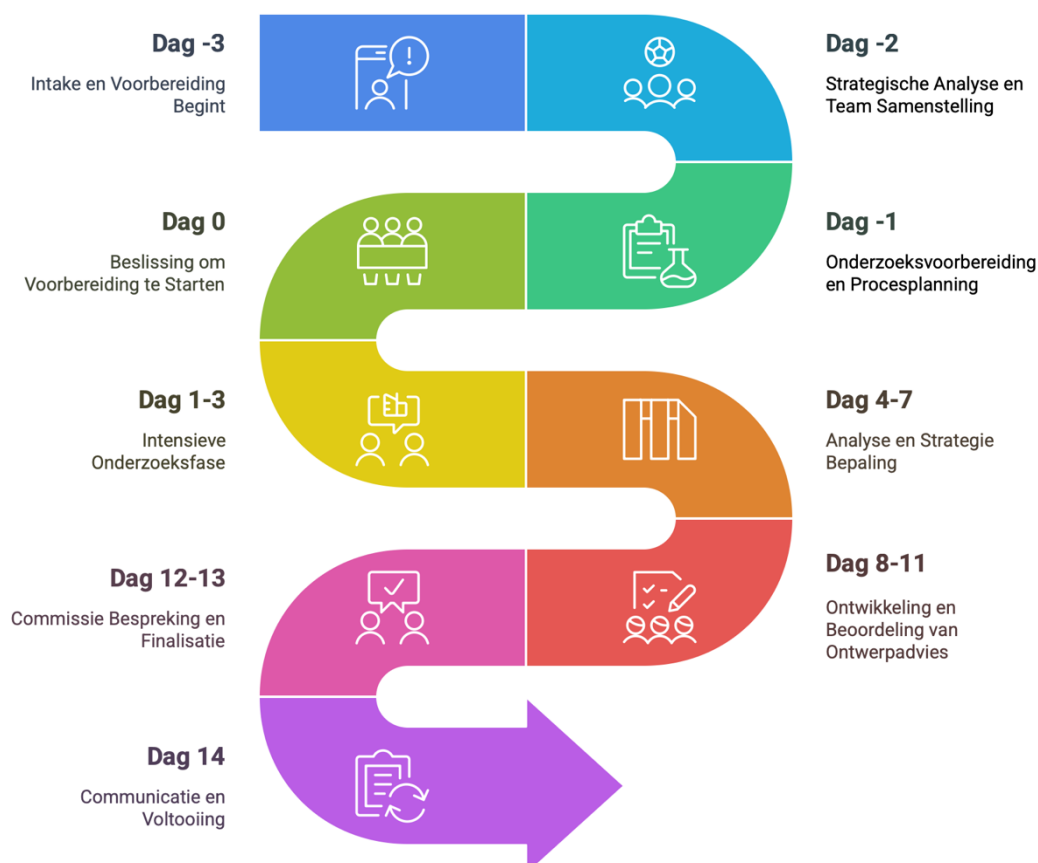
Bijlage 1: Procesbeschrijving nieuwe stijl

Voorstel voor geoptimaliseerd Klachtenproces: '14-Dagen+3- Model'

Het nieuwe proces moet binnen 17 dagen (3 dagen voor besluit in behandeling nemen + 14 dagen voor advies) een volledig advies opleveren.

Dit hoofdstuk presenteert een geoptimaliseerd proces dat optimaal gebruik maakt van de volledige beschikbare tijd en alle benodigde handelingen voor een kwalitatief hoogwaardige klachtenafhandeling. Het voorgestelde '3+14' model benut bewust de volledige wettelijk beschikbare tijd door de eerste 3 dagen te gebruiken voor strategische voorbereiding en de 14-dagen voor geoptimaliseerde uitvoering. Deze aanpak is bedoeld om een robuust proces te realiseren.

Proces klachtenafhandeling nieuwe situatie



Fase I: Intake en voorbereiding (Dag -3 tot 0)

De eerste fase concentreert zich op grondige voorbereiding en strategische planning, waardoor de opschortende termijn maximaal effectief kan worden benut.

Dag -3: Uitgebreide Intake en Volledigheidsanalyse

Hoofdactiviteiten:

- Ontvangst klacht via geoptimaliseerd digitaal platform
- Grondige procesmatige toets op ontvankelijkheid door juridisch medewerker
- Voorlopige inhoudelijke verkenning en complexiteitsbeoordeling door secretariaat
- Identificatie van benodigde expertise

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Uitgebreide dossierregistratie, grondige procesmatige ontvankelijkheidstoets, eerste capaciteitsplanning
- Secretariaat: Diepgaande inhoudelijke verkenning met AI-ondersteuning voor documentanalyse, voorlopige juridische analyse, signalering van specialistische behoeften
- Commissielid: Nog niet betrokken in deze fase

Deliverables:

- Volledig geregistreerde klacht met uitgebreide metadata in workflow systeem
- Gedetailleerd volledigheidsrapport met eventuele ontbrekende stukken
- AI-ondersteunde voorlopige complexiteitsinschatting met categorisering (Type A/B/C)
- Eerste capaciteits- en expertisepanning

Dag -2: Strategische Analyse en Teamsamenstelling

Hoofdactiviteiten:

- Voorlopige juridische analyse van kernpunten door secretariaat
- Identificatie van relevante precedents en jurisprudentie
- Samenstelling optimaal onderzoeksteam op basis van complexiteit en expertise

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Capaciteitscoördinatie, activering flexibele expertpool, logistieke voorbereiding
- Secretariaat: Voorlopige juridische verkenning, precedentenonderzoek, opstelling onderzoeksstrategie
- Commissielid: Nog niet betrokken, wel geïnformeerd over voortgang

Deliverables:

- Voorlopige juridische analyse met kernpunten
- Overzicht van relevante precedents en jurisprudentie
- Samengesteld en geactiveerd onderzoeksteam
- Gedetailleerde onderzoeksstrategie

Dag -1: Onderzoek voorbereiding en Procesplanning

Hoofdactiviteiten:

- Voorbereiding van alle benodigde documenten en bronnen

- Planning van kritieke overlegmomenten en beslispunten
- Finale check van beschikbaarheid en capaciteit

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Finale procesplanning, agendareserveringen voor volledige 14-dagen cyclus, communicatievoorbereiding
- Secretariaat: Opstelling onderzoeksplan, voorbereiding bronnenmateriaal, structurering onderzoeksanpak
- Commissielid: Nog niet betrokken, wel volledig geïnformeerd over voorbereidingen

Deliverables:

- Gedetailleerd onderzoeksplan met specifieke onderzoeksvragen
- Volledig voorbereid bronnenmateriaal en documentatie
- Geplande overlegmomenten en kritieke beslispunten voor volledige cyclus

Dag 0: Besluit In Behandeling Nemen met Volledige Voorbereiding

Hoofdactiviteiten:

- Strategische beoordeling en besluitvorming over in behandeling nemen binnen wettelijke 3-dagen termijn
- Bij positief besluit: directe activering van het volledige onderzoeksteam en start opschortende termijn
- Communicatie naar betrokken partijen met gedetailleerde planning

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Facilitering besluitvorming, directe communicatie met partijen, activering proces
- Secretariaat: Presentatie voorbereidende analyses, advisering over onderzoeksanpak
- Commissielid: Strategische beoordeling, definitieve besluitvorming binnen 3-dagen termijn, autorisatie onderzoeksplan

Deliverables:

- Gemotiveerd besluit over in behandeling nemen binnen wettelijke termijn
- Bij positief besluit: geactiveerd onderzoeksteam en proces met start opschortende termijn
- Communicatie naar alle betrokken partijen over opschorting
- Volledig voorbereid proces voor 14-dagen uitvoeringsfase

Fase II: Geoptimaliseerde uitvoering (Dag 1-14)

Door de grondige voorbereiding kan de 14-dagen opschortende termijn worden geoptimaliseerd met directe productiviteit vanaf dag 1.

Dag 1-3: Intensief onderzoek met directe start

Hoofdactiviteiten:

- Directe start van diepgaand onderzoek zonder oriëntatiefase
- Parallele uitvoering van verschillende onderzoekslijnen
- Gericht stakeholdercommunicatie binnen vooraf gestelde kaders
- Continue voortgangsbewaking en bijsturing

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Strakke procesregie, bewaking deadlines, facilitering communicatie
- Secretariaat: Uitvoerend onderzoek met AI-ondersteuning, documentanalyse, juridische analyse
- Commissielid: Beschikbaarheid voor strategische bijsturing en inhoudelijke toetsing

Deliverables:

- Volledig onderzoeksdossier met alle relevante informatie
- AI-ondersteunde juridische analyse van alle kernpunten
- Overzicht van stakeholderstandpunten
- Voorlopige bevindingen en conclusies

Dag 4-7: Analyse en Strategiebepaling

Hoofdactiviteiten:

- Grondige bespreking onderzoeksresultaten tussen secretaris en commissielid
- Bepaling definitieve richting (gegrond/ongeground) met volledige onderbouwing
- Vaststelling kernpunten voor advies
- Strategische keuzes voor advisering en communicatie

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Facilitering overleg, verslaglegging strategische beslissingen, procescoördinatie
- Secretariaat: Presentatie onderzoeksresultaten, voorlopige analyse en aanbevelingen
- Commissielid: Juridische toetsing, strategische besluitvorming over adviesrichting

Deliverables:

- Strategienota met definitieve bevindingen
- Besluit over gegrondheid/ongegrondheid met volledige onderbouwing
- Kernpunten voor uitwerking in definitief advies
- Communicatiestrategie voor advies

Dag 8-11: Conceptadvies ontwikkeling en review

Hoofdactiviteiten:

- Opstelling conceptadvies door secretariaat met volledige juridische onderbouwing
- Grondige interne review op consistentie, kwaliteit en praktische toepasbaarheid
- Verwerking van feedback en aanpassingen
- Voorbereiding voor commissiebespreking

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Procesbewaking, verspreiding conceptstukken, logistieke ondersteuning
- Secretariaat: Schrijven conceptadvies met templates en standaardmodules, juridische onderbouwing, verwerking feedback
- Commissielid: Grondige review conceptadvies, juridische toetsing, bewaking consistentie

Deliverables:

- Volledig conceptadvies met uitgebreide juridische onderbouwing
- Interne reviewrapport met verwerkte feedback

- Voorbereiding voor commissiebespreking
- Eventuele alternatieve adviesopties

Dag 12-13: Commissiebespreking en finaliseren

Hoofdactiviteiten:

- Uitgebreide commissievergadering met grondige bespreking conceptadvies
- Vaststelling definitieve adviesrichting met volledige commissiegoedkeuring
- Verwerking van alle commissiecommentaar
- Laatste juridische kwaliteitscheck en consistentietoets

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Organisatie vergadering, verslaglegging besluitvorming, procesbewaking
- Secretariaat: Presentatie conceptadvies, verwerking commissiefeedback, aanpassing advies
- Commissielid: Inhoudelijke bespreking, definitieve besluitvorming, autorisatie advies

Deliverables:

- Definitief advies met volledige commissiegoedkeuring
- Verslaglegging van commissiebespreking
- Laatste redactionele aanpassingen
- Autorisatie voor verzending

Dag 14: Communicatie en Afronding

Hoofdactiviteiten:

- Verzending definitief advies naar alle betrokken partijen
- Uitgebreide administratieve afronding en archivering

Rolverdeling:

- Juridisch medewerker: Verzending advies, communicatie met partijen, administratieve afronding
- Secretariaat: Finale controle advies, ondersteuning communicatie
- Commissielid: Finale autorisatie, beschikbaarheid voor eventuele vragen

Deliverables:

- Verzonden definitief advies naar alle partijen
- Volledig gearchiveerd dossier
- Monitoring-setup voor opvolging advies