AANBESTEDEN MET LEF

HEIN VAN DER HORST

ZELFSTANDIG AANBESTEDINGSEXPERT

ONDERWERPEN

- WAT IS OVERHEIDSINKOOP
- HOE EFFICIËNT IS DE BEDRIJFSVOERING VAN DE OVERHEID
- HOE DOMINANT IS DE PRIJS
- RISICOVERDELING TUSSEN OVERHEID EN MARKTPARTIJEN
- OVERHEIDSINKOOP IN DE EREDIVISIE
- MEER SAMENWERKING MET MARKTWERKING

STATEMENTS

- VAN WEELE: INKOPEN IS LEUK. ZEKER ALS HET OM GELD UITGEVEN VAN EEN ANDER IS! INKOPEN BRENGT JE BUITEN DE DEUR, HET HAALT JE EVEN UIT DE SLEUR VAN ALLEDAG. DEGENE DIE GELD TE BESTEDEN HEEFT, HEEFT AANZIEN EN IS GRAAG GEZIEN. DAT VINDT IEDEREEN LEUK! HET VERGEVEN VAN OPDRACHTEN KAN OOK LEIDEN TOT PERSOONLIJKE VOORDELEN. DAN WORDT HET NOG LEUKER!

BRON: VAN WEELE: AFSCHEIDSREDE INKOPEN IS EEN VAK… OF TOCHT NIET 30 NOVEMBER 2018.

- KAMANN: DE GROOTSTE MENSELIJKE HANDICAP WAAR HET VAK INKOOP TEGEN AANLOOPT: *IEDEREEN DENKT DAT HIJ WEET HOE HET MOET EN DAT HET VOORAL OM DE KORTINGEN GAAT:* LEKKER ONDERHANDELEN. HELAAS IS HET VANDAAG DE DAG ZO, DAT EEN INKOPER DIE DENKT DAT HET ALLEEN OM LEKKER ONDERHANDELEN EN HOGE KORTINGEN GAAT ZIJN ONDERNEMING MEER SCHADE KAN TOEBRENGEN DAN HIJ AAN KORTINGEN VERDIENT.

BRON: KAMANN INAUGURALE REDE 9 NOVEMBER 1999

INKOOP IS EEN VAK

LATEN WIJ ER DUIDELIJK OVER ZIJN. INKOOP IS EEN VAK. EEN MULTIDISCIPLINAIR VAK DAT IN HET BRANDPUNT STAAT VAN VELE LIJNEN NAAR ANDERE DISCIPLINES:

- BEDRIJFSECONOMIE,
- AANBESTEDINGSRECHT – MAAR OOK ANDERE RECHTSDISCIPLINES ALS PRIVAAT, PUBLIEK, BESTUURS-, MEDEDINGINGS- EN EUROPEES RECHT;
- ORGANISATIEKUNDE,
- OPENBARE FINANCIËN,
- TECHNISCHE, BESTUURLIJKE, POLITIEKE, SOCIALE EN ECOLOGISCHE ASPECTEN

DAT MAAKT HET VAK OOK ZO INTERESSANT!

OVERHEIDSINKOOP IS EEN ONDERGESCHOVEN KIND (1)

- ONDANKS DAT DE OVERHEID JAARLIJKS RUIM 70 MILJARD EURO TOT 140 MILJARD EURO AAN OPDRACHTEN BESTEED, STAAT PROFESSIONEEL INKOPEN NIET HOOG OP DE POLITIEKE AGENDA!
- BBP BEDRAAGT 750 MILJARD EURO.
- TIJDENS DE PARLEMENTAIRE BEHANDELING VAN DE AANBESTEDINGSWET STONDEN DE BELANGEN VAN HET MKB CENTRAAL.
- GEEN DEBATTEN OVER DE BIJDRAGE VAN INKOOP AAN EEN EFFICIËNTE OVERHEID
- INKOOP HEEFT VEELAL GEEN HOGE PRIORITEIT – WEL IN BELEIDSVOORNEMENS, MAAR NIET IN DADEN – BIJ HET MANAGEMENT. DAT UIT IN HET NIET NOEMENSWAARDIG INVESTEREN IN DE INKOOPFUNCTIE.

OVERHEIDSINKOOP IS EEN ONDERGESCHOVEN KIND (2)

- PROFESSIONALISERING VAN DE INKOOPFUNCTIE BEPERKT ZICH VOORAL TOT HET FACILITEREN DOOR MIDDEL VAN REGELGEVING. HET ZOGENOEMDE FLANKERENDE BELEID, BELEID DAT IS BEDOELD OM DE UITVOERING VAN DE AANBESTEDINGSWET TE ONDERSTEUNEN.
- RECHTMATIGHEID VAN AANBESTEDINGEN IS VAAK DE HOEKSTEEN VAN HET INKOOPBELEID.
- MET REGELDRIFT DE OVERHEIDSINKOOP PROFESSIONALISEREN IS HET WAPEN VAN WIE NIET GELOOFT IN DE EFFECTEN VAN INVESTEREN IN DE INKOOPFUNCTIE.
- INKOOPFUNCTIONARISSEN HEBBEN DOORGAANS BINNEN HET AMBTELIJK APPARAAT EEN LAGE STATUS MET EEN NAVENANTE BELONING.

INEFFICIËNTE BEDRIJFSVOERING (1)

- ER ZIJN GEEN BETROUWBARE CIJFERS OVER DE WAARDE VAN HET TOTALE NEDERLANDSE INKOOPVOLUME.
- VEEL OVERHEDEN HEBBEN GEEN INZICHT IN HUN INKOOPKOSTEN.

'Automatiseringsproblemen teisteren het Erasmus Medisch Centrum (EMC) in Rotterdam. Daardoor weet het grootste academisch ziekenhuis bij vlagen niet hoeveel mensen er werken, wat ze verdienen, hoeveel geld er binnenkomt en of facturen correct zijn betaald. Die onzekerheid betreft honderden miljoenen euro's. De problemen begonnen met een nieuw computersysteem begin 2010 en zijn nog steeds niet opgelost. In die periode was het EMC volgens adviseurs "niet in control". Het heeft daardoor ook slecht greep op zijn omvangrijke nieuwbouw van 1,2 miljard euro.'

Bron: FD 5 juli 2013

INEFFICIËNTE BEDRIJFSVOERING (2)

- VOOR MINISTERIES VORMT HET (VERPLICHTINGEN-)KASSTELSEL EEN BELEMMERING VOOR EEN EFFICIËNTE INKOOP.

Dit stelsel kent geen balans, waardoor er geen informatie is over bijvoorbeeld de ontwikkeling van de waarde van vaste activa (vastgoed, defensiematerieel, infrastructuur, etc.). Ook informatie over toekomstige verplichtingen en financiële risico's ontbreekt in een verplichtingen-kasstelsel. Een hiermee samenhangend probleem is dat er binnen het verplichtingen-kasstelsel geen informatie beschikbaar is over kosten en ook geen rekening kan worden gehouden met kostenontwikkelingen. Daardoor bestaat er geen inzicht in de kosten van onderhoud, vervangingsinvesteringen en dergelijke en kan hierop ook niet geanticipeerd worden (reserveren).

Bron: Brief van de Algemene Rekenkamer aan de voorzitter van de Tweede Kamer van 7 november 2013.

DE VIER W-VRAGEN

- ONBEANTWOORDE VRAGEN ZIJN VAAK *WIE* GEEFT *WAT WAARAAN* UIT EN *WAAROM* WORDT DIT UITGEGEVEN.
- DE ANTWOORDEN BIEDEN DE MOGELIJKHEID VOOR INKOOPEFFICIËNTIE: REDUCTIE VAN INKOOPKOSTEN, ZOALS VERMINDERING VAN HET AANTAL FACTUREN, INZICHT IN OPENSTAANDE VERPLICHTINGEN EN BRUIKBARE MANAGEMENTINFORMATIE VOOR HET BEPALEN VAN DE INKOOPSTRATEGIE.

TRANSACTIE GERICHTE ORIËNTATIE (1)

- DE BELANGRIJKSTE TAAK VAN INKOOP IS HIER ERVOOR TE ZORGEN DAT GOEDEREN EN DIENSTEN TEGEN DE LAAGSTE PRIJS EN TIJDIG WORDEN GELEVERD CONFORM DE GELDENDE PROCEDURES EN VOORSCHRIFTEN.
- WERKZAAMHEDEN ZIJN VOORAL VAN OPERATIONELE EN ADMINISTRATIEVE AARD.
- ER IS GEEN INKOOPBELEID DAT IS GEBASEERD OP DE TAKEN EN DOELSTELLING WAARAAN DE AANBESTEDENDE DIENST ZIJN BESTAANSRECHT ONTLEENT.
- HET AANBESTEDINGSBELEID IS VOORNAMELIJK GERICHT OP RECHTMATIGHEID: HET CORRECT TOEPASSEN VAN DE PROCEDURES.

TRANSACTIE GERICHTE ORIËNTATIE (2)

- JURISTEN SPELEN EEN DOMINANTE ROL.

Er zaten bij de voorbereiding geen materiedeskundigen aan tafel, maar juristen. Het proces was van meet af aan gejuridiseerd.
Bron: FD 19 februari 2019

- SPECIFICATIES ZIJN TECHNISCH GEDETAILLEERD.
- DE HOUDING VAN INKOOP IS REACTIEF.
- ER VINDT INKOOPMARKTONDERZOEK NOCH CONTRACTMANAGEMENT PLAATS.
- DE INKOOPMANAGER IS GEEN LID VAN HET MANAGEMENTTEAM EN RAPPORTEERT AAN DE INTERNE OPDRACHTGEVER.

PRIJS

- PRIJS IS EEN DOMINANTE FACTOR BIJ GUNNING VAN OPDRACHTEN.

Bij grote projecten worden weliswaar ook kwaliteitscriteria meegewogen zoals beperking van hinder, de bouwsnelheid of het inzetten van duurzame materialen, maar in de regel scoren vrijwel alle deelnemers aan zo'n aanbesteding hoge cijfers op die punten. De prijs is echter doorslaggevend.
Bron: FD 19 februari 2019.

- WURGCONTRACTEN IN DE ZORG HEBBEN IN EEN AANTAL GEVALLEN GELEID TOT FAILLISSEMENTEN.
- PLAFONDPRIJS, WAARBINNEN HET PROJECT MOET WORDEN GEREALISEERD EN WAAR DE RISICO'S MARKTPARTIJEN WORDEN GELEGD.

RISICOVERDELING (1)

- DE OVERHEID ALS VRAAGMONOPOLIST LEGT ZOVEEL MOGELIJK DE RISICO'S BIJ MARKTPARTIJEN.

Overheidsinstanties verlangen van archeologische onderzoeksbureaus dat zij voor het opgraven van oudheidkundige vondsten een vaste prijs offreren, ongeacht het aantal vondsten. Terwijl vaak vooraf niet de omvang en aard van archeologische vondsten te bepalen zijn. Enige bereidheid de prijs afhankelijk te maken van het aantal aangetroffen vondsten is er niet. Het gevolg is dat het afgelopen decennium meerdere archeologische bedrijven het loodje hebben moeten leggen.

RISICOVERDELING (2)

- BIJ OMVANGRIJKE PUBLIEK-PRIVATE CONTRACTEN WORDEN ALLE RISICO'S BIJ DE AANNEMERS GELEGD.

De opdracht van de zeesluis van IJmuiden is op basis van een standaardcontract van het ministerie van Financiën voor projecten aanbesteed, waarbij zowel ontwerp, bouw, financiering en langjarig onderhoud worden uitbesteed aan een bouwer. Bij deze uitgebreide publiek-private contracten wordt bijna alle verantwoordelijkheid bij de bouwer neergelegd.

Bron: FD 19 februari 2019

- HEBLY (UNIVERSITEIT LEIDEN, 2015) OMSCHRIJFT DEZE RISICOVERDELING ALS VOLGT: 'HET SYSTEEM IS EROP GERICHT OM EEN OPDRACHT VOOR HET MINSTE GELD TE DOEN EN DE MINSTE RISICO'S TE DRAGEN

GOED BEGIN IS HET HALVE WERK

- DUIDELIJKHEID OVER DE VRAAG WAT IS HET *NUT*, DE *NOODZAAK* EN DE *HAALBAARHEID* VAN DE OPDRACHT
- EEN DUIDELIJK SCOPE VAN DE VOLLEDIGE OPDRACHT
- RISICOANALYSES:
  - ✓ TECHNISCHE,
  - ✓ UITVOERBAARHEID,
  - ✓ ORGANISATORISCHE,
  - ✓ COMMERCIËLE,
  - ✓ JURIDISCHE,
  - ✓ POLITIEK-BESTUURLIJKE
- VASTSTELLEN AANBESTEDINGS- EN CONTRACTSTRATEGIE

AANDACHTSPUNTEN

- VOLLEDIG PROGRAMMA VAN EISEN, INCLUSIEF ONDERHOUD EN AANVULLENDE OPDRACHTEN.
- BESCHRIJF ALLE KOSTENPOSTEN
- VERMIJD STELPOSTEN
- MEERWERK IS VAAK HET VERDIENMODEL VOOR ONDERNEMERS


FOKKE & SUKKE
GAAN HET BINNENHOF VERBOUWEN
HET GAAT 11 JAAR DUREN EN KOST 1,2 MILJARD.
MAAR WAT DE MINISTER TEGEN DE KAMER ZEGT, MOET 'IE ZELF WETEN.
FOSU BV aannemers
RGvT

OVERHEIDSINKOOP IN DE EREDIVISIE (1)

- DE POLITIEKE EN AMBTELIJKE LEIDING DIENEN HET BELANG VAN DOELMATIGE INKOOP IN TE ZIEN EN UIT TE DRAGEN.
- HET MANAGEMENT IS VERANTWOORDELIJK DAT ER EEN INKOOPBELEID OP BASIS VAN DE TAKEN, DE DOELSTELLINGEN EN HET BESTUURLIJK BELEID VAN DE AANBESTEDENDE DIENST EEN ZAKELIJK INKOOPBELEID WORDT VASTGESTELD EN UITGEVOERD.
- HET MANAGEMENT SCHEPT EEN KLIMAAT BINNEN DE ORGANISATIE WAAR INKOOP EEN UITDAGENDE FUNCTIE WORDT DIE DE NODIGE PERSPECTIEVEN BIEDT.
- HET MANAGEMENT INVESTEERT IN HUMAN RESOURCES VOOR INKOPERS EN EEN NAVENANTE BELONING VOOR INKOPERS.

OVERHEIDSINKOOP IN DE EREDIVISIE (2)

- OVERHEIDSINKOPERS DIE BEGRIJPEN DAT DOELMATIG INKOPEN EEN DIRECTE BIJDRAGE LEVERT AAN DE ORGANISATIE EN HAAR DOELSTELLINGEN EN DIE SUCCES EN WAARDERING WILLEN OOGSTEN BIJ ZOWEL INTERNE KLANTEN ALS HET MANAGEMENT.
- DE OVERHEIDSINKOPER IS IN PLAATS VAN EEN EINZELGÄNGER EEN TEAMBUILDER EN EEN COMMUNICATOR MET STRATEGISCH INZICHT, DIE ZICH FACILITEREND OPSTELT NAAR ZIJN INTERNE KLANTEN (BUDGETHOUDERS) EN CONTACTEN ONDERHOUDT MET (POTENTIELE) LEVERANCIERS, ZODAT HIJ OF ZIJ WEET WELKE ONTWIKKELINGEN ER IN DE MARKT ZIJN.
- DE INKOPER BESCHIKT OVER HARDE EN SOFTE SKILLS.

AANBESTEDENDE DIENST TOON LEF! (1)

AANBESTEDINGSWETGEVING KENT VOLDOENDE MOGELIJKHEDEN VOOR OVERLEG MET MARKTPARTIJEN, MITS DE BEGINSELEN VAN GELIJKHEID EN TRANSPARANTIE MAAR IN ACHT WORDEN GENOMEN.

VOORAFGAAND AAN DE AANBESTEDING

- ✓ MARKTONDERZOEK, HAALBAARHEIDSSTUDIE
- ✓ VOORLICHTINGSBIJEENKOMST.

TIJDENS DE AANBESTEDING

- ✓ PRE-BID MEETING, SCHOUW.
- ✓ WORKSHOPS (PROCEDURES MET VOORSELECTIE)

GEFASEERDE GUNNING

- ✓ FASE 1: BASIC DESIGN MET BEGROTING
- ✓ FASE 2: DETAIL DESIGN, WAAR EEN AANVANG VAN DE UITVOERING WORDT GEMAAKT MET DE DAARAAN VERBONDEN PROJECTKOSTEN EN EEN REËLE TEGEMOETKOMING IN DE INSCHRIJVINGSKOSTEN.
- ✓ FASE 3: ONDERHANDELINGSRONDEN

AANBESTEDENDE DIENSTEN TOON LEF (2)

- BIJ DE MEESTE CONTRACTVORMEN STREVEN OPDRACHTGEVERS NAAR ‘BEST VALUE FOR MONEY’ EN OPDRACHTNEMERS PRIMAIR ZIJN GERICHT OP WINSTOPTIMALISATIE.
- DE VRAAG IS OF ANTAGONISTISCHE OVEREENKOMSTEN ZICH WEL LENEN VOOR COMPLEXE OPDRACHTEN WAARAAN GROTE ONVOORZIENBARE RISICO’S ZIJN VERBONDEN.
- PROBEER ANDERE CONTRACTVORMEN.

ALLIANTIECONTRACT (1)

- DEFINITIE

Een 'alliantiecontract' is waarin een eigenaar (of eigenaren) en een of meer marktpartijen (ontwerper, aannemer, leverancier, enz.) samenwerken als een geïntegreerd team om een specifiek project te leveren in een contractueel kader waarin hun commerciële belangen zijn afgestemd op het daadwerkelijke project uitkomsten.

- ALLE BETROKKENEN – OPDRACHTGEVER ÉN MARKTPARTIJEN – VORMEN EEN GEÏNTEGREERD PROJECTTEAM.
- DE COMMERCIËLE DOELSTELLINGEN VAN ALLE PARTIJEN WORDEN AAN ELKAAR GEKOPPELD TEN BEHOEVE VAN HET EINDRESULTAAT VAN HET PROJECT.
- ALLE PARTIJEN GAAN MET ELKAAR IN ZEE OP BASIS VAN VOLLEDIGE OPENHEID VAN HUN KOSTEN.

ALLIANTIECONTRACT (2)

- HET BUDGET WORDEN DOOR HET PROJECTTEAM VOORAF VASTGESTELD. DEZE OMVATTEN DIRECTE PROJECTKOSTEN, DE INDIRECTE SPECIFIEK PROJECTGEBONDEN OVERHEADKOSTEN, DE PROJECTGEBONDEN BEDRIJFSKOSTEN EN DE WINST.
- WORDT HET BUDGET OVERSCHREDEN, DAN WORDT DE KOSTENOVERSCHRIJDING DOOR ALLE PARTIJEN NAAR RATO GEDRAGEN. BIJ EEN ONDERSCHRIJDING WORDT DE ‘WINST’ VERDEELD.
- RISICO’S WORDEN VERDEELD OP BASIS WIE DEZE HET BEST KAN BEHEERSEN. ALLE ONVOORZIENE OF ONVERZEKERBARE RISICO’S WORDEN DOOR PARTIJEN NAAR RATO GEDEELD.
- HET ALLIANTIECONTRACT KENT GEEN ‘VERWIJT-EN-SCHULDCULTUUR’.

WAT MOETEN INSCHRIJVERS DOEN (1)

VROEGTIJDIG IN DE HUID KRUIPEN VAN DE AANBESTEDENDE DIENST. ONDERZOEK:

WAT ZIJN DE DOELSTELLINGEN VAN DE OPDRACHT:

- BEST VALUE FOR MONEY,
- BESCHIKBAAR BUDGET
- PLANNING,
- DUURZAAMHEID,
- LANGE TERMIJN SAMENWERKING,
- INNOVATIEVE OPLOSSINGEN,
- ONTZORGEN

VÓÓR DE AANBESTEDING

- ONDERZOEK DE HAALBAARHEID
- ZOEK PARTNERS
- RESERVEER CAPACITEIT

WAAR MOETEN INSCHRIJVERS DOEN (2)

NA ONTVANGST VAN DE AANBESTEDINGSSTUKKEN

- STAND VAN ZAKEN M.B.T. BESLUITVORMING
- WIE DRAAIEN AAN DE KNOPPEN
- ZIJN ER MOGELIJKHEDEN TOT OVERLEG
- WELKE RISICO'S ZIJN ER
- VINDT ER EEN PRE-BID MEETING / SCHOUW PLAATS

TIJDENS DE AANBESTEDING

- LEES KRITISCH DE STUKKEN EN STEL VRAGEN WAAR NODIG.
  - ✓ IS DE OPDRACHT DUIDELIJK OMSCHREVEN?
  - ✓ ZIJN ER STELPOSTEN?
  - ✓ ZIJN SPECIFICATIES EN CRITERIA TRANSPARANT, PROPORTIONEEL EN EENDUIDIG?
- LAAT JE NIET MET EEN KLUITJE IN HET RIET STUREN
- BLIJF KRITISCH EN ZAKELIJK

Aanbesteden met lef stelt hoge eisen aan het opdrachtgeverschap!

Dat geldt overigens ook voor marktpartijen!

Er is nog veel werk aan de winkel.

Dank u voor uw aandacht

Hein van der Horst
06-55153847
E hein@heinvanderhorst.eu
W www.heinvanderhorst.eu

Aanbesteden doe je zo, Vakmedianet, 5de druk, november 2018
Hein van der Horst en Mary-Ann Schenk

Aanbestedingslexicon, Berghauser Pont Publishing, verschijnt in mei 2019.
Kees van de Water en Hein van der Horst

SKILLS

HARD SKILLS

- INKOOPKENNIS
- GOED KUNNEN LEZEN
- ZOEKVAARDIGHEDEN
- SCHRIJFVAARDIGHEDEN
- FINANCIËLE EXPERTISE
- WISKUNDIGE VAARDIGHEDEN
- KENNIS VAN VREEMDE TALEN
- HET RECHT
- PLANNING
- BESLUITEN KUNNEN NEMEN

SOFT SKILLS

- COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN
- EEN GOEDE LUISTERAAR
- EEN KRITISCHE DENKER
- INLEVINGSVERMOGEN (EMPATHIE)
- BESCHIKT OVER INSCHATTINGSVERMOGEN
- FACILITERENDE OPSTELLING
- OPENSTAAN VOOR NIEUWE IDEEËN
- PROBLEEMOPLOSSER