

# 'Als het om de prijs gaat, benoem dat dan ook'

Rondetafelgesprek over Europees aanbesteden

**De regelgeving rondom Europese aanbesteden is de laatste tijd weer veel in het nieuws. Rechtszaken op dit gebied zijn al langer aan de orde, maar het valt op dat de uitkomst nu steeds vaker leidt tot openingen in de regelgeving. Voor de redactie reden om een rondetafelgesprek te organiseren om het onderwerp verder te bediscussiëren.**

*John Dommerholt en Natalie Hofman*

Een rondetafel over Europees aanbesteden vraagt om deelnemers van zowel de aanbod- als de vraagzijde. Deelnemers aan deze rondetafel zijn: Martin Slaager, directeur Vastgoed & Ondersteuning Sein; Bas Haagen, commercieel directeur EW Facility Services; Richard Franken, commercieel directeur Trigion en directeur Hoffmann

Bedrijfsrecherche; Mark Bouhuijs, senior consultant Strategy & Sourcing Hospitality Consultants en Lex Medendorp, directeur sales Sodexo Corporate Services.

## **Gebruikmaken van regelgeving**

Op de eerste vraag of Europees aanbesteden voordelen of nadelen oplevert, geeft Franken meteen aan dat hij het ouderwets onderhandelen mist. Men volgt de regelgeving, ook als men niet aanbestedingsplichtig is: 'Voor de overheid is dat begrijpelijk, daar gaat het immers om belastinggeld, maar in de aanpalende sectoren wordt de regelgeving soms te strak gehanteerd. Hierdoor moeten partijen samenwerken die helemaal niet bij elkaar passen.'

Medendorp vindt dat de gunfactor is verdwenen, de laagste prijs is in toenemende mate het gunningscriterium geworden. Europees aanbesteden wordt te veel als een rigide keurslijf gezien. Met name de laatste jaren is dit steeds meer aan de orde. Volgens Slaager hoeft dit niet het geval te zijn: 'De regelgeving is zo toe te passen dat prijs niet bovenaan staat. Een juiste specificatie van de criteria is toepasbaar, waardoor je nog steeds bij een partij kunt uitkomen die bij je past. Wanneer je als opdrachtgever zelf de touwtjes in handen neemt en je verantwoordelijk voelt voor het resultaat, dan kom je uiteindelijk op het gewenste resultaat. Je moet vooral niet gaan sturen en proberen de beoordeling te beïnvloeden, dan gaat het juist mis.'

Medendorp suggereert dat de kwalitatieve beoordeling gescheiden moet worden van de financiële bieding. Hij komt maar weinig tegen dat eerst een kwalitatieve beoordeling wordt gedaan en dat met het resultaat een financiële bieding wordt ingegaan. Na enige discussie zijn de deelnemers het met elkaar eens dat een goed doorlopen traject volgens de regelgeving van het Europees aanbesteden mogelijk is. Als je als aanbestedende partij gebruikmaakt van de regelgeving, dan kan een maximaal resultaat worden bereikt. Er is dan sprake van maximale transparantie, omdat score en gunning op elkaar aansluiten. De deelnemers zijn het er overigens



ook over eens dat er jammer genoeg te weinig goede voorbeelden zijn.

Volgens Haagen kan een ander voordeel van Europees aanbesteden zijn dat er minder tijd besteed hoeft te worden aan accountmanagement. Het salestraject maakt het mogelijk om aan tafel te komen bij een opdrachtgever die helemaal niet bekend is met de inschrijvende organisatie. Medendorp spreekt dit tegen, hij is juist van mening dat accountmanagement ook bij Europees aanbesteden van groot belang is. Hierdoor is het soms mogelijk om de opdrachtgever al vooraf een aantal tips voor de aanbesteding mee te geven.

## **Transparantie**

Uit onderzoek van Pianoo (expertisecentrum aanbesteden) blijkt dat de prijsfactor een steeds groter aandeel heeft in de gunning. Met name in de schoonmaakbranche is dit een groot probleem. Haagen ziet daarnaast dat de definitie van kwaliteit vaak wordt vertaald in het aantal ingezette uren. Denk vooraf goed na over de aanbesteding, wat je wil bereiken en ga niet gekunsteld op zoek naar gunningscriteria. Slaager doet een uitspraak die door allen wordt omarmd: 'Als het bij een aanbesteding om de prijs gaat, benoem dat dan ook'. Als je van de board de opdracht krijgt om een percentage te bezuinigen op facilitaire kosten, doe dan niet teveel moeite om dit te verpakken in een ingewik-

Er was sprake van een open debat tijdens het rondetafelgesprek

Foto's: NFP Photography  
Marijn van Rij

keld systeem van beoordelen en gunnen. Wees transparant en meldt dit ook aan de inschrijvende partijen. Dit kan en mag binnen de regelgeving, maar men is waarschijnlijk bang om dit kenbaar te maken.

## **Jurist**

Aanbieders aan de rondetafel geven aan dat bij de ontvangst van een bestek sinds een aantal jaar meteen een jurist wordt opgeschakeld. De jurist beoordeelt

de documenten en bepaalt of er kan worden gestart met de inschrijvingsprocedure. Er wordt bepaald hoe wordt omgegaan met de knock-outcriteria en welke escapes het contract biedt. Het bidteam gaat op zoek naar de matrix met gunningscriteria en dan wordt meteen bepaald hoe de hoogst mogelijke score kan worden be-

haald. Medendorp geeft aan dat criteria door partijen geformuleerd worden die helemaal niet haalbaar zijn voor een leverancier. Veel leveranciersmarkten zijn verzadigd en dan is alleen nog sprake van verschuiving tussen partijen. Leveranciers hebben over het algemeen een groei-doelstelling en het verliezen van

**'Bij ontvangst van een bestek wordt meteen bepaald hoe de hoogst mogelijke score kan worden behaald'**

omzet of het niet behalen van nieuwe omzet is volgens Haagen intern lastig te verkopen. Het lager inschrijven dan haalbaar is dan het geval. Proberen om binnen te komen en dan afwachten of er ruimte is om te onderhandelen.

Een ander voorbeeld hiervan is het accepteren van onbeperkte aansprakelijkheid. Leveranciers nemen het risico en accepteren dit punt of zij hebben geen idee wat de gevolgen kunnen zijn als ze tijdens de contractduur met een verzekeringsgeval te maken krijgen. Uit de reacties blijkt ook dat de aanbieder geen of onvoldoende antwoord krijgt op gestelde vragen. Dit wordt toegekend aan een bepaalde arrogantie van aanbesteders, maar ook onvoldoende besef wat voor een tijd en kosten leveranciers moeten besteden aan een goede offerte.

Helemaal extreem is dat bij sommige aanbestedingen er zelfs geen mogelijkheid wordt geboden om vragen te stellen. Maar het niet adequaat beantwoorden van vragen leidt tot onduidelijkheid, en daarmee tot mindere of minder goed vergelijkbare aanbiedingen. Een voorbeeld hiervan is een prijs die gebaseerd is op een aantal pandbewoners, maar de aanbestedende partij geeft geen antwoord op de vraag het aantal pandbewoners zich naar verwachting zal ontwikkelen. Dit kan vervelende gevolgen hebben in de vervolgfase. Aanbieders zoals Medendorp zullen de vragen meerdere malen stellen om te voorkomen dat zij te weinig hebben gedaan om input te krijgen die noodzakelijk is om een aanbieding te doen.

### Realistisch

Het is opmerkelijk dat de inschrijvende partijen de laatste jaren steeds vaker mopperen over de Europese aanbestedingstrajecten. Meer partijen maken de gang naar de rechter als het resultaat niet bevredigend is. Het is volgens Bouhuijs opmerkelijk dat de ene partij mak-



Martin Slaager

Lex Medendorp



kelijker naar de rechter stapt dan de andere. Volgens Franken is dit het gevolg van alle eisen waar al bij inschrijving aan moet worden voldaan. Bij inschrijving moeten al volledige contractdocumenten worden geacordeerd, steeds vaker is geen ruimte voor onderhandeling. Dit heeft een verharding tijdens het traject tot gevolg. Partijen schrijven volgens Haagen toe naar de gunningscriteria en accepteren daarmee dat er veel creativiteit nodig is om de gegunde opdracht in de praktijk enigszins rendabel te krijgen, terwijl andere partijen juist inspelen op alle onmogelijkheden in het traject en de documenten. Aan de aanbestedende kant is het ook zo dat er vaak sprake is van onwetendheid, onbekendheid en de angst om beslissingen te nemen. Franken geeft aan dat het een aantal opdrachtgevers ontbreekt aan detailliekennis omtrent de vele mogelijkheden van de toepassing van deze specifieke wetgeving. Volgens Slaager geven zij te vaak de verantwoordelijkheid uit handen en houdt men te weinig zicht op het proces. De opdracht moet goed omschreven zijn en passen bij de organisatie en de doelstelling. Verdiep je in het marktsegment en vraag geen zaken die helemaal niet haalbaar zijn of ongebruikelijk zijn in de markt. Je kunt een bestek van een provincie niet kopiëren naar een gemeente. Wees realistisch in de uitvraag en zorg dat je die vragen laat meewegen die uiteindelijk ook meewegen in de daadwerkelijke uitvoering en performance.

Als je gebruikmaakt van een adviseur of een intermediair is dat geen reden om zelf niet meer deel te nemen aan het traject. Een adviseur kan een procesondersteuner zijn, maar wordt te vaak ingezet als 'verantwoordelijke' voor de aanbesteding. Verleg de verantwoordelijkheid om tot een goede uitkomst te komen niet van de aanbestedende partij naar de adviseur. Volgens Slaager is er geen keurmerk voor adviseurs. De hoeveelheid adviseurs is de afgelopen jaren enorm gestegen,

maar zij hebben niet allemaal kennis van de ingewikkelde regelgeving rondom het Europees aanbesteden.

### Goed nadenken

Alle aanwezige leveranciers hebben voorbeelden van ongewenste effecten van het soms strikt hanteren van de richtlijnen of de procedures op zichzelf. Zo wordt een voorbeeld genoemd van een aanbesteding waarbij de uiteindelijk geselecteerde partij 30 procent duurder is dan de nummer 3. Niet omdat er een groot verschil was in de kwaliteit van de aanbieding, maar door strategisch inschrijven. Of hoe sommigen aan tafel het noemden: 'Door slim gebruik te maken van de mogelijkheden'. Een ander voorbeeld is een aanbesteding met een geografische verdeling van kavels. Resultaat daarbij was dat de dezelfde leveranciers als voorheen werden geselecteerd, maar dat de kavelverdeling anders was. Een complexe implementatie is het gevolg. Niet alleen voor de leveranciers, maar ook voor de opdrachtgever. Volgens Medendorp lijkt het soms erop dat aanbestedende diensten niet zo zeer op zoek zijn naar de beste aanbieder, maar op het voorkomen van een procedure. Haagen voegt daar aan toe dat juist deze werkwijze ertoe leidt dat door aanbidders in voorkomende gevallen bewust wordt toegeschreven naar de gunningscriteria, en dat ze er door onvoldoende aansluiting met het latere contractmanagement in de praktijk ook nog mee weggomen. Goed opdrachtgeverschap begint volgens de rondetafel met goed nadenken over wat je als opdrachtgever wil bereiken. Jammer genoeg gebeurt dat te weinig. Een slechte vraag leidt immers ook tot slechte – of onvoldoende passende – offertes.

### Concurrentiegerichte dialoog

Medendorp is van mening dat het aanleveren van de algemene informatie van inschrijvende organisatie veel tijd en energie kosten. Het zou efficiënter zijn als



Richard Franken

### > Tips voor goed Europees aanbesteden:

- 1) Voer vooraf een marktconsultatie uit, ken de markt en weet welke ontwikkelingen aan de orde zijn.
- 2) Maak gebruik van referentiebezoeken en bezoek eventueel ook het kantoor van de inschrijvende partij.
- 3) Organiseer een plenaire sessie en informeer partijen of de doelstelling en het proces, wees transparant.
- 4) Neem als aanbestedende partij de tijd om de, door inschrijvende partijen, gestelde vragen, te beantwoorden, zij stellen de vragen niet voor niets.
- 5) Als prijs het belangrijkste criterium bij een aanbesteding, benoem dit dan ook en verbloem de gunning en score dan niet met andere elementen.
- 6) Kies zorgvuldig de procedure die wordt aangehouden. Zie de mogelijkheid voor een concurrentie gerichte dialoog daarbij niet over het hoofd.
- 7) Geef de inschrijvende partijen ruimte voor het presenteren van de aanbieding.
- 8) Spreek vooraf een plafondprijs of een minimaal inschrijfbedrag af en toets de beoordelingsmatrix zelf.
- 9) Beoordeel de aanbiedingen eerst kwalitatief, en daarna pas op de financiële aspecten.

bijvoorbeeld via het platform van Pianoo door partijen eenmalig inzage kan worden gegeven in allerlei documenten en standaardvragen. Nu moet de inschrijvende partijen telkens dezelfde informatie opleveren, vaak in een ander format of net iets anders opgebouwd. Dit kost veel tijd en geld. Slaager vindt dat dit zeker efficiënter kan, mede omdat juist deze documenten vaak niet meewegen in de beoordeling, maar de aanbestedende partij inzicht geeft in de deelnemende organisaties.

Franken meldt dat er daarnaast te weinig tijd wordt besteed aan referentiebezoeken of marktconsultaties. De voorbereidingstijd is vaak te kort, waardoor meteen wordt doorgestapt naar de schriftelijke kant van inschrijven. Aanbestedende partijen moeten zich oriënteren op de markt, weten wat er speelt en waar de markt mee bezig is. Als er tijdens het traject al sprake is van een referentiebezoek, dan is dat altijd bij een commercieel gunstige klant van de aanbestedende partij. Opdrachtgevers komen bijna nooit op bezoek bij de kantoren van de aanbestedende partij. Terwijl daar toch een belangrijk deel van het werk wordt uitgevoerd, dat is het hart van de organisatie aan wie in veel gevallen een groot bedrag aan omzet en verantwoordelijkheid wordt gegund.

De concurrentiegerichte dialoog is volgens Slaager een middel dat goed bruikbaar is om het aspect beleving verder uit te nutten. Volgens Bouhuijs is dat alleen van toepassing bij complexe trajecten, dat schrijft de regelgeving voor. Een vorm van dialoog is mogelijk, maar moet dus wel goed worden toegepast. Slaager is wel van mening dat met de dialoog meer inzicht wordt gegeven in de vraagstelling en wordt voorkomen dat

HIER HAD ONZE ADVERTENTIE KUNNEN STAAN

DUURZAAM EN VERANTWOORD LEVEN EN WERKEN  
DAAGT JE UIT OM ZO NU EN DAN EVEN BEWUST  
OVER DINGEN NA TE DENKEN, ZODAT JE 'ECHT'  
LEEFT BINNEN DE MOGELIJKHEDEN EN BEPERKINGEN  
DIE HET LEVEN BIJDT.

GEDRAGSVERANDERING VAN MENSEN EN DUS  
ORGANISATIES IS BIJ HET VRAAGSTUK DUURZAAM  
VAAK DE LASTIGSTE.

NEWDIRECTIONS, EEN FACILITAIR ADVIESBUREAU  
IN DE BREEDSTE ZIN VAN HET WOORD. EEN CLUB VAN  
MENSEN DIE OP BASIS VAN KENNIS VAN DE WERELD OM  
ONS HEEN ZICH PRIMAIR VERDIEPT IN HET 'ZIJN' VAN DE  
KLANTORGANISATIE. OM ZO TE KOMEN TOT FLEXIBELE,  
WAARDE TOEVOEGENDE OPLOSSINGEN. IN ADVIES,  
PROGRAMMAMANAGEMENT, UITVOERING,  
COÖRDINATIE EN TOETSING. EN DAT MET  
DE GOEDE DOSIS OPRECHTHEID, LEF,  
KWALITEIT EN PURE VERBINDING.  
VERBONDEN TOT IN  
HET HART.

HET NIEUWE WERKEN IS 'OUD'. HET BESTAAT AL  
DECENNIA EN KAN ALLEEN WERKEN IN 'ECHTHEID'.

HNW & DUURZAAMHEID: HET GAAT ZOALS ALTIJD  
OM EEN GOEDE BALANS ALS MENS, JE ROL IN DE  
ORGANISATIE EN DE WERELD OM JE HEEN.

**OMDAT' WE WERKEN ZOALS WE ZIJN, ZIJN WE GOED IN WAT' WE DOEN**

tijdens de uitvoeringsperiode partijen tegenover elkaar komen te staan. Partijen missen overigens vaak de mogelijkheid om een presentatie te geven en aan dat ook veel te weinig gebruik wordt gemaakt van een schouwing. Slaager begint zijn aanbestedingen juist altijd met een plenaire sessie, waarbij hij aan alle partijen uitlegt wat de doelstelling is en welk proces wordt doorlopen.

In de regelgeving mag een bodemprijs en een bandbreedte worden opgenomen in de criteria, Medendorp adviseert om daar gebruik van te maken. 'Het is een eigen verantwoordelijkheid voor de opdrachtgever om te zorgen dat een partij bij haar aanbieding niet teveel onder de haalbare prijs duikt', zegt Slaager. De opdrachtgever moet zich realiseren dat de problemen veel groter zijn als de prijs te laag is, dit is vooral merkbaar tijdens de uitvoeringsperiode.

#### **Wat kan beter?**

Europees aanbesteden is zeker niet slecht en levert niet alleen maar nadelen op voor de inschrijvende partijen. Als een traject goed wordt doorlopen dan levert dat een voordeel op. De aanbiedende markt is er dus bij gebaat als zoveel mogelijk kennis wordt gedeeld op dit gebied. Haagen geeft aan dat branches zich moeten bundelen. Er is misschien wel behoefte aan een nieuw format voor de regelgeving. Dienstverlening is bijvoorbeeld anders dan een bouwomgeving, de complexiteit van de dienstverlening zou moeten worden verwerkt in de regelgeving. Op dit moment worden aan de aanbestedende kant te veel procedurefouten gemaakt, waarbij soms binnen een organisatie meerdere malen dezelfde fouten worden gemaakt. Een adviseur kan adviseren en ontzorgen, maar wordt volgens Bouhuijs zelf ook aanbesteed. Ook bij deze aanbesteding speelt prijs



Bas Haagen

Mark Bouhuijs



een belangrijke rol, terwijl de adviseur vervolgens een enorme verantwoordelijkheid heeft in de aanbesteding. Verder merkt hij dat de komst van internet ook zorgt dat er veel sprake is van kopieerwerk. Hij komt soms zijn eigen documenten tegen bij aanbestedingen van anderen. Echter vaak in een andere context waardoor documenten niet op maat zijn en de foutkans toeneemt.

Medendorp geeft aan dat binnen zijn internationale organisatie collega's veel minder te maken hebben met strubbelingen bij een Europese aanbesteding. Men wijkt eenvoudiger af van de regelgeving en er wordt door opdrachtgevers meer gedaan aan beeldvorming voordat een traject start. Referentieonderzoek komt veel vaker voor.

Al met al is er nog veel te leren in het land van Europees aanbesteden. Als we een conclusie kunnen trekken uit deze discussie, dan komt het erop neer dat aan de opdrachtgevende zijde meer voorbereidingstijd moet worden genomen en dat vooraf goed nagedacht moet worden over de gunningscriteria. Verdiep je vooraf in de markt en voer referentieonderzoeken uit. De laagste prijs mag, maar vertel dat dan ook of stel een plafondprijs en een bandbreedte in. Toets het beoordelingsmodel en denk niet te makkelijk over de inzet van een adviseur. Dan leidt een Europees aanbestedingsproces ook tot het gewenste resultaat, zowel aan opdrachtgevende kant als aan de aanbiedende zijde.

> John Dommerholt is hoofdredacteur *FMI* en managing partner bij Hospitality Consultants.  
Natalie Hofman is redactielid *FMI* en manager operations Strukton bij WorkspHERE