

Juiste rolverdeling in aanbestedingsteam cruciaal

Samen sterk in aanbestedingen

Als een aanbesteding vanaf het begin niet goed wordt aangepakt, kan de organisatie daar tijdens de contractuitvoering veel last van hebben. Een juiste betrokkenheid, een heldere projectstructuur, een evenwichtige teamsamenstelling, tijdige communicatie en besluiten die transparant zijn, leiden tot een geslaagd project. FRANK-JAN VAN DEIJCK *

Het doel van een aanbesteding is het verwerven van goederen, diensten of werken (alles wat met gebouwen te maken heeft) met zodanige eigenschappen dat deze op een breed vlak optimaal voorzien in de eisen en wensen van de organisatie, tegen acceptabele kosten.

De eigenschappen worden verwoord in de eisen en wensen van de verschillende disciplines in de organisatie en vereisen dan ook een brede betrokkenheid van deze disciplines. De tijdelijke samenwerking tussen de disciplines vereist een projectmatige aanpak.

Eerst samen denken, dan doen

De spelregels van het aanbesteden dwingen organisaties feitelijk tot het vooraf goed en breed nadenken over wat men wil. Achteraf kun je alleen iets veranderen binnen de ruimte die de aanbesteding biedt. Alle facetten die van belang zijn tijdens de contractperiode, moeten dan ook vooraf goed zijn doordacht en verwoord in de eisen en wensen.

Aanbesteden en bestellen

Er zijn twee soorten aanbestedingen:

» De Europese aanbesteding.

Omdat Nederland EU-lid is, zijn (semi-)overheidsorganisaties verplicht gecontinueerde bestedingen van goederen of diensten boven gemiddeld 48.000 euro per jaar of eenmalige aanbestedingen boven 193.000 euro volgens de Europese wet- en regelgeving aan te besteden. Voor 'werken' zijn deze bedragen respectievelijk 1,2 miljoen en 4,8 miljoen euro per jaar. Essentieel is het vooraf juist en volledig formuleren van de eisen en wensen op het gebied van gebruik, beheer et cetera, aangezien je achteraf – als het contract een feit is – niet meer kunt bijsturen.

» De onderhandse aanbesteding.

Voor aanbestedingen die onder de Europese aanbestedingsgrens liggen, heeft men meer vrijheid in de wijze van aanschaf, maar het EU-lidmaatschap verplicht de basisregels te hanteren. Dus ook onder de

drempel moet er sprake zijn van transparantie, gelijke behandeling en proportionaliteit.

Bestellen is het daadwerkelijk opdracht geven aan een leverancier om goederen of diensten te leveren. Aan een bestelling gaat in principe altijd een aanbesteding vooraf.

Projectstructuur

Een project kenmerkt zich door de volgende hoofdactiviteiten:

- a. Beslissen: hiervoor wordt in overheidsland meestal een *stuurgroep* benoemd.
- b. Uitvoeren: een multidisciplinaire *werkgroep* met voldoende brede en diepe kennis realiseert de feitelijke aanbesteding.

Ad a. Stuurgroep

De stuurgroep is een gremium dat gemandateerd is om tot de in het mandaat bepaalde hoogte besluiten te nemen in een aanbestedingsproces. Besluiten die buiten het mandaat val-



len, worden ter besluitvorming doorgeschoven naar de mandaatgever(s). De mandaatgever(s) is de gemachtigde rechtspersoon of een bevoegd besluitvormend orgaan dat hieronder ressorteert.

De stuurgroep bestaat uit minimaal één persoon. Een adequate besluitvorming is noodzakelijk door de tijdgebondenheid van een (Europees) aanbestedingsproject.

Naast de besluitvorming kan de stuurgroep op hoofdlijnen een aantal randvoorwaarden en de inkoopstrategie (laten) formuleren voor de aanbesteding. Het is nagenoeg noodzakelijk dat de desbetreffende proceseigenaar deel uitmaakt van de stuurgroep.

Machtiging

Elke publiekrechtelijke rechtspersoon is een zelfstandige rechtspersoon. Meerdere publiekrechtelijke rechtspersonen kunnen gezamenlijk een Europese aanbesteding uitvoeren door een van deze rechtspersonen te machtigen om namens alle deelnemende partijen de aanbesteding uit te voeren. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een gefaseerde machtiging die per fase van de Europese aanbesteding vraagt om een terugkoppeling en afstemming met de deelnemende korpsen voordat men deelneemt aan de volgende fase. Dit heeft het voordeel dat de deelnemers tijdig op de hoogte zijn van de ontwikkelingen waardoor verrassingen en discussie achteraf voorkomen worden.

Naast machtiging van buiten kunnen er ook interne machtigingen zijn. Van belang is dat intern taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed zijn vastgelegd. Een mandaat of machtiging kan hier duidelijkheid in brengen.

Ad b. Werkgroep

De werkgroep geeft vorm aan de aanbesteding (of het resultaat daarvan) en is zodanig multidisciplinair samengesteld dat een optimaal resultaat voor de organisatie wordt bereikt.

De activiteiten van de werkgroep zijn qua karakter te verdelen in twee soorten activiteiten: inhoudelijke en procesmatige.

Inhoudelijke activiteiten

Dit zijn alle activiteiten die vallen on-



'Als het proces goed is, volgt het resultaat vanzelf'

Naam: Henk Jonker
Functie: Afdelingshoofd Preparatie
Organisatie: Veiligheidsregio Utrecht, district Utrecht

Samen sterk in aanbesteden? Zeker! Alleen als een aanbesteding breed gedragen wordt door de organisatie, wordt het juiste product aangeschaft. Bij mijn start als afdelingshoofd constateerde ik dat iedereen hard aan het werk was om de dingen goed te doen, maar dat leidde regelmatig niet tot het juiste resultaat. Als je echter goederen wilt aanschaffen die een behoorlijk aantal jaren mee moeten kunnen, dan vraagt dat om een andere aanpak.

Projectmatig. Twee jaar geleden zijn we gestart met een projectmatige aanpak. Het 'samen sterk'-principe was hier onderdeel van. Om in voetbaltermen te spreken: we zijn positiespel gaan spelen in plaats van kluitjesvoetbal. Een project is eigenlijk een organisatie in het klein. De hele organisatie moet aan de overlegtafel vertegenwoordigd zijn en invulling geven aan haar rol. Als anderen die rol goed bedoeld overnemen, loop je onnodig risico in het eindresultaat. Door samen aan tafel te zitten ontstaat begrip voor elkaars activiteiten en vindt er afstemming plaats.

Draagvlak. De consensus die hierdoor ontstaat, geeft draagvlak voor het project en, wat eigenlijk nog veel belangrijker is, voor alle dagelijkse activiteiten in de gehele organisatie. Wat dat betreft hebben we veel geleerd. De afdelingen treden voortaan beter met elkaar in overleg voordat ze tot actie overgaan. Van reactief naar proactief. Dat is een zeer waardevolle kwaliteitsimpuls voor onze organisatie.

Leerpunten? Door het 'samen sterk'-principe zorg je er samen voor dat je focust op het goede. Als het proces goed is, volgt het resultaat normaal gesproken vanzelf. Een project kenmerkt zich als een proces. De basis voor een project en dus ook voor een proces is de structuur. Eerst bepalen wat je echt nodig hebt en pas daarna het juiste binnenhalen. Kenmerkend was de uitspraak van een van onze projectleiders: 'Zojust zijn onze blusvoertuigen door de leverancier geleverd en we hoeven er niets meer aan te veranderen. We kunnen ze zo in gebruik nemen!'

der de noemer van de 'wat'-vraag. Hierin zijn de volgende rollen te onderkennen:

1. **Beheer:** goederen, werken en diensten vragen bij gebruik om beheer. De eisen en wensen op beheergebied worden via beheer ingebracht. De logistieke eisen en wensen zijn onderdeel van beheer.
2. **Gebruik:** goederen, werken en diensten worden aangeschaft omdat het gebruik ervan noodzakelijk is voor de diverse processen binnen de organisatie. De eisen en wensen op gebruiksgebied worden via de vertegen-

geval is het raadzaam een vakspecialist te raadplegen of op te nemen in de werkgroep. Een vakspecialist kan zowel uit de eigen organisatie als van extern komen.

Procesmatige activiteiten

Dit zijn alle activiteiten die vallen onder de noemer van de 'hoe'-vraag. Hierin zijn de volgende rollen te onderkennen.

6. **Projectleiding:** verantwoordelijk voor de sturing en de voortgang binnen het project en het resultaat van het project. Het resultaat kan feitelijk

en problemen in het verdere proces.

9. **Communicatie:** (facultatief) gedurende het totale aanbestedingsproces, de implementatie van de resultaten en tijdens het contractbeheer is het noodzakelijk om de verschillende interne partijen op de hoogte te brengen (en te houden!) van de ontwikkelingen en de inhoudelijke afspraken. Tijdige en juist gedoseerde communicatie kan dan ook worden gezien als een essentiële succesfactor voor de aanbesteding en de benutting van een daaruit voortvloeiend contract.

Bij het samenstellen van een werkgroep kunnen de negen rollen worden gebruikt als een checklist, met als kernvraag: *welke rollen zijn noodzakelijk om de actuele aanbesteding tot een succes te maken?* Combinaties van rollen bij één persoon zijn mogelijk; het kan zelfs wenselijk zijn meerdere personen dezelfde rol te laten vervullen. Hierbij vullen zij elkaar aan en neemt ieder een deel van het werk voor zijn rekening.

Linking pin

Aangezien de beslissingsbevoegdheid bij de stuurgroep ligt, is regelmatige afstemming tussen stuur- en werkgroep noodzakelijk. De projectleiding draagt zorg voor het tijdig informeren van de stuurgroep over de voortgang en het voorleggen van adviezen ter besluitvorming. <<



* Frank-Jan van Deijck was tot voor kort manager inkoop en logistiek bij een overheidsinstelling, daarvoor bij bedrijven. Momenteel heeft hij zijn eigen bureau: Van Deijck Advies Tilburg (www.vandeijckadvies.nl).

De spelregels van aanbesteden dwingen organisaties feitelijk tot het vooraf goed en breed nadenken over wat men wil

woordiging van gebruikers (mensen van de werkvloer die precies weten hoe het in de praktijk werkt!) ingebracht.

3. **Financiën:** de aanschaf van goederen, werken en diensten heeft kosten tot gevolg. Vertegenwoordiging van financiën zorgt voor een juiste balans tussen de eisen en wensen en het beschikbare budget en verzorgt de eisen en wensen op het gebied van facturering.

4. **Opleiding:** (facultatief) als er opleidingsaspecten aanwezig zijn in de aan te schaffen goederen of diensten – en de organisatie over deze discipline beschikt – wordt iemand van opleidingen betrokken bij de aanbesteding.

5. **Vakspecialist:** (facultatief) sommige aanbestedingsonderwerpen zijn zodanig specifiek qua eigenschappen, gebruik, onderhoud en/of beheer dat specifieke kennis vereist is om een optimaal eisenpakket op te stellen. In dat

pas worden bepaald na afloop van het contract dat voortvloeit uit de aanbesteding. De projectleiding stelt het Plan van Aanpak voor de aanbesteding op waar de bemensing van de werkgroep een onderdeel van is.

7. **Inkoop:** verantwoordelijk voor een inkooptechnisch juiste vormgeving van de aanbesteding. Dit vereist de juiste kennis van de markt, van Europees aanbesteden en inkoopkennis.

8. **Jurist:** (facultatief): in de documenten bij een Europese aanbesteding worden de spelregels vastgelegd voor de latere samenwerking met de geselecteerde partij of partijen. Daarnaast is er wet- en regelgeving waaraan de documenten moeten voldoen. Om die reden is het verstandig een jurist te betrekken bij de totstandkoming van het aanbestedingsproces. Het vroegtijdig constateren en inperken van risico's voorkomt vertragingen

SAMENVATTING!

- » Een **juiste betrokkenheid, tijdige communicatie en besluiten** leiden tot een geslaagd project.
- » Een geslaagd project kenmerkt zich door de **tevredenheid** van de verschillende disciplines tijdens de contractduur en het **relatief eenvoudige leveranciersmanagement**.
- » De **investering** in het tijdig starten en inbrengen van capaciteit, kennis en kunde in de projectfase betaalt zich dan ook **dubbel en dwars** uit in de **gebruiksfase!**