

# Deal!

procurement  
purchasing  
sourcing  
supply management

OVER DE KUNST VAN HET INKOPEN | DECEMBER 2010 |

12



Creating sustainable,  
innovative value chains

International Supply Management Congress 2010:

## *Een groene race met inkoop achter het stuur*

- **KETENFINANCIERING**: NOODGREEP OF NIEUW PARADIGMA?
- DUURZAAMHEID IN **ZIEKENHUIZEN** NOG COUVEUSEKINDJE
- INKOPER MOET VERSPLINTERDE **INGENIEURSKOSTEN** BLOOTLEGGEN
- **AANBESTEDEN** KAN SNEL EN ZONDER JURIDISCHE HOBBELS



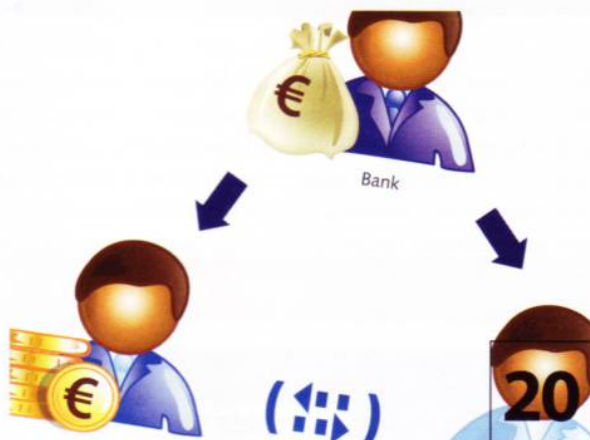
## Dé cpo is Marc Engel

Op het International Supply Management Congress werd ook de CPO Award 2010 uitgereikt. De titel CPO van het Jaar ging naar Marc Engel, de inkoopbaas van Unilever. Mede dankzij zijn inbreng lukte het de foodgigant om in het recessiejaar 2009 een omzetgroei te realiseren.



## Hét talent is Mark van de Vijver

De Young Talent Award, die naast de CPO Award eveneens werd uitgereikt op het International Supply Management Congress, ging dit jaar naar Mark van de Vijver. Hij is business analyst procurement bij Air France KLM en kan bruggen bouwen tussen inkoop en de business.



## Ketenfinanciering

Grote Amerikaanse bedrijven hebben hun leveranciers door de crisis heen geholpen door middel van ketenfinanciering: de leverancier krijgt meteen zijn geld en de inkoper verlengt zijn betalingstermijn. Maar zitten hier ook haken en ogen aan?



## Zonder rechtszaak

De gemeente Amersfoort heeft onlangs een alternatieve manier van aanbesteden gevonden en gehanteerd. Middels een concurrentiegerichte dialoog met een aantal aanbieders is zonder juridische hobbels en vertraging de beste partij geselecteerd.

Coverfoto: Quintalle Nix

### En verder

#### 25 Ziekenhuizen aan de fles

Verantwoorde inkoop in de zorgsector heeft nog een lange weg te gaan. Duurzaam inkopen is in ziekenhuizen nog een couveusekindje.

#### 28 Verborgene ingenieurskosten

Als een inkoper nu eens de ruimte krijgt bij ingenieursbureaus, kan hij versplinterde inkoop voorkomen.

### Rubrieken

- 4 Nieuws
- 6 Agenda
- 7 Column: Freek
- 35 Inkoop ABC
- 37 From Science
- 38 Carrière

# Aanbesteding kan **snel** en zonder juridische hobbels

De gemeente Amersfoort heeft een alternatieve manier van aanbesteden gehanteerd. Middels een concurrentiegerichte dialoog met een aantal aanbieders is de beste partij geselecteerd voor het vervangen van onder meer de netwerkinfrastructuur. In dit artikel wordt beschreven hoe dit proces bij de gemeente is verlopen.

**R**ecent heeft Amersfoort het vervangen van de telefonie en netwerkinfrastructuur binnen de gehele gemeentelijke organisatie Europees aanbesteed met behulp van de concurrentiegerichte dialoog. De essentie van dit aanbestedingsinstrument is dat de aanbesteder samen met geselecteerde aanbieders tot de specificaties en de oplossing komt. In een aantal rondes wordt gesproken over de huidige situatie, wat de wensen van de gemeente zijn en wat de aanbieders kunnen bieden. Een aanbesteding volgens de concurrentiegerichte dialoog speelt in op de kennis van de markt. Omdat de aanbieder geen uitgebreid technisch bestek opstelt, kunnen er veel aanbieders inschrijven. De dialoog tussen de aanbestedende partij en de aanbieder zorgt voor synergie, zodat er aanbiedingen worden gedaan die geënt zijn op de gewenste situatie. In het kader staat puntsgewijs weergegeven hoe de concurrentiegerichte dialoog verloopt.

De dialoog is gestart met de selectie van aanbieders. De intentie was om met minimaal drie (dat aantal is verplicht) en maximaal vijf aanbieders de gespreksrondes in te gaan. Na de selectie bleek dat er een groot verschil in scores zat tussen eerste drie partijen en de nummers vier en vijf. Vervolgens

is besloten om alleen de eerste drie uit te nodigen voor de gespreksrondes.

## Dialogorondes

De dialoog bestond uit drie rondes. In iedere ronde werd met de inschrijvers afzonderlijk gesproken. Elk gesprek duurde maximaal 1,5 uur en werd op tape opgenomen. Na afloop ontving elke aanbieder een cd met een kopie van het gesprek en een kort schriftelijk verslag.

Na elke ronde kreeg de aanbieder de gelegenheid om schriftelijk vragen in te dienen. Deze werden beantwoord in een Nota van Inlichtingen (NvI). In de NvI werden de voor iedereen relevante algemene vragen beantwoord. Daarnaast kreeg iedere inschrijver afzonderlijk ook een nota, waarin de specifieke vragen van de betreffende aanbieder werden beantwoord. Elke aanbieder was gevraagd om bij de ingediende vragen aan te geven of het om een algemene of om een specifieke vraag ging.

Per ronde werd vooraf aangegeven wat het gespreksonderwerp was, zodat de aanbieder wisten wat er van hen verwacht werd. Tussen ronde 2 en 3 zijn de aanbieders verzocht om een offerte te maken en deze een week voor de gesprekken aan de gemeente te zenden, zodat alle betrokken ambtenaren de offerte hadden kunnen doornemen. Na

## Concurrentiegerichte dialoog: 8 stappen

- 1 **Signalering behoefte**  
De aanbesteder heeft een behoefte waarvoor de oplossingen niet goed in beeld zijn.
- 2 **Initiële uitvraag**  
De aanbesteder vraagt openbaar aan marktpartijen zich aan te melden.
- 3 **Aanmelding en selectie**  
De marktpartijen melden zich aan en de aanbesteder selecteert op basis van vastgestelde criteria een aantal partijen.
- 4 **Dialoog**  
In afzonderlijke sessies met de geselecteerde marktpartijen wordt gezocht naar de beste oplossing voor de behoefte van de aanbestedende dienst.
- 5 **Definitieve uitvraag**  
Op basis van de dialogen volgt de officiële uitvraag.
- 6 **Inschrijven/bieden**  
De deelnemers beslissen of ze willen bieden.
- 7 **Beoordelen**  
De beoordeling gebeurt op basis van de economisch meest voordelige aanbieding.
- 8 **Gunning**  
Aan de geselecteerde aanbieder.

## 8 tips voor een scherpe dialoog

- 1 Het is voor vele aanbieders nog nieuw om te werken met bestekken die functioneel zijn gespecificeerd. De aanbestedende partij moet er alert op zijn zich niet te verliezen in de details.
- 2 Het opnemen van gesprekken is efficiënt, zoals een kopie van het overleg op cd zetten en aan de leverancier overhandigen.
- 3 Voor met de leveranciers in gesprek te gaan, is het handig om intern een aftrapbijeenkomst te organiseren. Dit moment kan ook goed gebruikt worden om de neuzen dezelfde kant op te krijgen en de spelregels te bespreken. In beschreven case waren er een aantal eenvoudige spelregels: (1) de verkregen informatie is vertrouwelijk; (2) telefoons uit tijdens de gesprekken; (3) geen onderlinge discussies over zaken binnen het projectteam; (4) voorkeuren voor aanbieders achterwege laten; (5) notities maken mag, maar zorg ervoor dat het niet door aanbieder te lezen is.
- 4 Zorg voor een goede afbakening van taken en functies tijdens de gesprekken. Neem bijvoorbeeld niet de rol van de gespreksleider over.
- 5 Plan tijd en ruimte tussen de gespreksrondes om de gesprekken voor te kunnen bereiden, de nota's van inlichtingen op tijd te kunnen mailen, maar ook om intern zaken af te stemmen.
- 6 Als aanbieders met vragen komen voor de Nota van Inlichtingen, laat hen dan aangeven welke vragen (met antwoorden) aan alle partijen gemaild kunnen worden in een Nota van Inlichtingen en welke specifiek op hun oplossing van toepassing zijn.
- 7 Plan genoeg tijd voor de gesprekken, twee uur is wel maximaal.
- 8 Laat in de dialoog de wederzijdse voorwaarden aan de orde komen. Hiermee wordt voorkomen dat er aan het eind van de procedure nog een juridische hobbel genomen moet worden.

afloop van de derde ronde is de definitieve offerteaanvraag opgesteld en kregen de aanbieders de tijd om hun definitieve aanbieding op te stellen en in te dienen.

De eerste ronde kenmerkte zich bovenal door informatie-uitwisseling. In de tweede ronde werd er ingezoomd op de materie zelf. Er werd ingegaan op de techniek, het functioneren van het klantencontactcentrum, de gemeente als organisatie en haar functioneren, de aanwezige (en niet aanwezige) techniek. Gezien de complexiteit en de hoeveelheid techniek bestond de tweede ronde uit twee gesprekken per aanbieder. In de derde en tevens laatste ronde werd de door de leverancier voorlopig gekozen oplossing met bijbehorende functionaliteiten besproken. Tevens werden eventuele onduidelijkheden, mogelijkheden en onmogelijkheden bekeken.

### Tempo

De gehele dialoog is in nog geen zes maanden afgerond. Medio december 2009 is de aanbesteding gepubliceerd, in de tweede helft van januari 2010 vond de selectie plaats en begin februari is de uitslag bekendgemaakt aan de inschrijvers en is de verplichte standstill-termijn van vijftien dagen ingegaan. Doordat er geen bezwaren tegen de uitslag zijn ontvangen, is de dialoog op 16 februari van start gegaan.

De dialoog is vervolgens in een hoog tempo

gevoerd: in tien weken tijd zijn twaalf gesprekken gevoerd, vier Nota's van Inlichtingen verstuurd, tien specifieke nota's van inlichtingen verstrekt en zes offerteaanvragen gedaan. Vanuit de organisatie waren er verschillende medewerkers betrokken bij deze gesprekken. De facilitair projectleider was de gespreksleider. Daarnaast zorgde inkoop voor het bewaken van de procedure en de spelregels en het nakomen van afspraken. Overige betrokkenen waren het hoofd van het klantencontactcentrum, een ingehuurde expert op het gebied van telefonie en verschillende netwerkspecialisten van de afdeling ICT. Juridische Zaken werd ingeschakeld op verzoek.

Doordat elke keer duidelijk werd afgesproken welke onderwerpen in de volgende gespreksronde aan de orde zouden komen, konden alle partijen daarop anticiperen en ervoor zorgen dat de juiste experts aanwezig waren. Dit betekende dat in sommige rondes er vanuit de gemeente Amersfoort zeven medewerkers aan tafel zaten. In andere rondes gebeurde het dat de aanbieder werd vertegenwoordigd door tien personen. Deze wisselende samenstellingen vormden geen probleem. Op deze wijze was een optimale informatie-uitwisseling mogelijk.

### Lastig

De beoordeling van de offertes bleek lastig. Elke aanbieder bood een eigen oplossing

aan die gebaseerd was op de functionele eisen en wensen van Amersfoort. Een eigen unieke oplossing, met ook een eigen, unieke prijs zonder relatie met de oplossing van de andere aanbieders. Dit maakt een vergelijking van prijs en kwaliteit onmogelijk. Er is gekozen om te beoordelen volgens het systeem 'gunnen op waarde'. Hierbij wordt aan de gegeven antwoorden op onze wensen een waarde toegekend.

Vooraf was duidelijk gemaakt dat gegund zou worden op basis van 'economisch meest voordelige aanbieder' met de volgende verhouding: prijs 30 procent en kwaliteit 70 procent. Deze verhouding is teruggekomen in de beoordeling.

De twee aanbieders aan wie de opdracht niet werd gegund, hebben een uitgebreide toelichting op hun afwijzing gekregen. Vervolgens werd hen de mogelijkheid geboden voor een gesprek met de gemeente. Hiervoor werd ruim de tijd genomen om alle vragen te kunnen beantwoorden. Ook na deze fase is de verplichte standstill-termijn van vijftien dagen gehanteerd waarin geen bezwaren zijn ontvangen. ●

*Mark van der Werff is facilitair projectleider en Octavia Siertsema is inkoop facilitaire zaken.*