

# Europees aanbesteden anno 2008: strategisch inschrijven

De tien grootste bedrijven nemen met ruim 1,5 miljard euro omzet ongeveer tachtig procent van de totale brancheomzet voor hun rekening. Voor een deel komt deze omzet voort uit (Europees) aanbesteden: in 2007 hebben er bijna 150 Europese aanbestedingen plaatsgevonden, met een totaalvolume van zo'n 65 miljoen euro, berekende ISS. Hoe verlopen die inschrijvingen anno 2008? De vijf grootste dienstverleners op de Nederlandse schoonmaakmarkt legden we vijf stellingen over strategisch inschrijven voor. Hun reacties. **PETRA DE BRUIN**

**Madeleine Bunders, directeur ISS Cleaning Services**



**1** In het kader van de Europese Aanbestedingswet is de huidige marktervaring dat regelmatig zogenaamd strategisch wordt ingeschreven. Hoe gaat u daar met uw organisatie mee om?

'Strategisch inschrijven is een kwestie van definitie. Indien hiermee wordt bedoeld dat schoonmaakbedrijven bewust kijken naar de gunningscriteria en de daarmee te scoren punten, en daar hun aanbieding op afstemmen, dan is er niets nieuws onder de zon. Het zijn de criteria en de te behalen punten die het inschrijvingsgedrag van schoonmaakleveranciers bepalen en dus ook van ISS!'

**2** Wat is uw professionele mening als het gaat om het strategisch inschrijven van schoonmaakbedrijven in het kader van de Europese Aanbestedingswet?  
'Strategisch inschrijven is helaas noodzaak om nieuwe omzet te verwerven en bestaande omzet te behouden. De meest geziene gunningsmethoden belonen geen reële offertes. Een voorbeeld van strategisch inschrijven in de meest eenvoudige vorm is de benodigde aanneemsom verdelen over (te) lage uurlonen en (te) veel productieve en leidinguren. M.a.w. de aanbieding (in te zetten uren) heeft niets meer te maken met de reële en vakkundige uitvoering.'

**3** Wat zijn de consequenties van het strategisch inschrijven in relatie tot opdrachtgevers en intermediairs?  
'De huidige manier van gunnen en in-

schrijven werkt een relatie van wantrouwen in de hand. Intermediairs proberen dit vervolgens "dicht te timmeren" met urencontroles en intensief contractbeheer.'

**4** Hoe ervaart u de consequenties in de operatie en in relatie tot de klant na gunning op basis van een strategische inschrijving?

'In de meeste gevallen heeft een en ander geen consequenties. Gelukkig willen de meeste klanten uiteindelijk gewoon dat hun pand schoon is en wil men de aanneemsom waarvoor is ingeschreven hiervoor betalen. In een enkel geval (bijvoorbeeld intensieve urencontroles en boeteclausules) leidt dit tot een relatie waarin niet meer wordt gesproken over de schoonmaak kwaliteit maar over de manier waarop wij deze behalen (lees ingezet uren).'

**5** Als strategisch inschrijven leidt tot onbedoelde bijeffecten in tenders, hoe zou de sector dit kunnen voorkomen?

'In een volwassen markt moet je er om te beginnen van uitgaan dat de schoonmaakleverancier weet wat ervoor nodig is om op de meest efficiënte wijze (economisch meest voordelige aanbieding) de gevraagde kwaliteit te bereiken. Het is dus van belang om goed te we-

ten welk resultaat de opdrachtgever wil bereiken en welk budget men tot beschikking heeft. Met deze vertrekpunten zouden er meer open vragen gesteld kunnen worden waarin beoordeeld wordt welke aanbieder hierin het best in staat is in te spelen op de wensen van de opdrachtgever. De aanpak van de leverancier (te beschrijven n.a.v. open vragen) in combinatie met de prijs van het contract zou dan moeten leiden tot een duidelijke gunning voor de economisch meest voordelige aanbieder.'

**Ron Steenkuyt, directeur Marketing & Sales Asito**



**1** In het kader van de Europese Aanbestedingswet is de huidige marktervaring dat regelmatig zogenaamd strategisch wordt ingeschreven. Hoe gaat u daar met uw organisatie mee om?

'Asito is een nuchter bedrijf dat oprecht en doet wat je belooft hoog in het vaandel heeft staan. Niet voor niets scoort Asito in elk onderzoek

hoog op klantgerichtheid. Asito heeft dan ook heel lang volgehouden om niet strategisch in te schrijven, omdat we er sterk in geloven dat aanbestedende diensten inclusief intermediairs hier uiteindelijk niet van gediend zijn en tegenmaatregelen zouden treffen. Dit had als consequentie dat het gunningspercentage van Asito sterk reeduceerde en zelfs in 2006 bijna halveerde, doordat de concurrentie deze methode nadrukkelijk uitnutte om marktaandeel te winnen. Wij hebben ons op een moment gedwongen gevoeld strategisch in te gaan schrijven daar waar wij denken dat het niet anders kon. Initieel om bestaande omzet te verdedigen en later toen de markt geen omslag in haar denken vertoonde ook in aanvallend opzicht. Een keuze die we veel liever niet maken.'

**2** Wat is uw professionele mening als het gaat om het strategisch inschrijven van schoonmaakbedrijven in het kader van de Europese Aanbestedingswet?

'Asito is nadrukkelijk van mening dat strategisch inschrijven in de praktijk mogelijk kan leiden tot spanningen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, omdat de uitgangspunten in de offerte niet altijd de uitgangspunten zijn die voor de implementatie gebruikt kunnen worden. Dit is vooral het geval als naast de totaalprijs, ook punten worden toegekend aan ureninzet en/of leiding. In deze gevallen bestaat de mogelijkheid om onrealistisch veel uren te calculeren tegen een uurtarief ver beneden de kostprijs. Door juridificering van Europese aanbestedingen blijkt dat aanbestedende diensten ook (moeten) gunnen op basis van de vooraf bepaalde criteria. Hierdoor wordt strategisch inschrijven "beloond" en reageren partijen op elkaar, met als gevolg dat het noodzaak wordt om succesvol te zijn

op de inschrijvingscriteria. Recht in de leer zijn als inschrijver wordt gestraft door geen kans meer te maken op een gunning. Welk bedrijf kan zich dit langdurig veroorloven?'

**3** Wat zijn de consequenties van het strategisch inschrijven in relatie tot opdrachtgevers en intermediairs?

'De consequentie van strategisch inschrijven hoeft niet te betekenen dat de kwaliteitsnormen in de praktijk niet gehaald worden, omdat bij gunning op basis van de totaalprijs een realistische hercalculatie gemaakt wordt met een gelijkblijvende kostprijs voor de klant waardoor prijs en m<sup>2</sup> uurproductie weer in balans komen. Zeker bij een resultaatgericht contract is het aan het schoonmaakbedrijf hoe zij de afgesproken normen met de klant realiseren. Asito zal in die zin altijd zorg dragen voor het leveren van het afgesproken eindresultaat. Blijft dat de grondslag van de inschrijving niet matcht met de werkelijkheid.'

**4** Hoe ervaart u de consequenties in de operatie en in relatie tot de klant na gunning op basis van een strategische inschrijving?

'Daar waar een klant een schoon gebouw conform de normen als eindresultaat verwacht, leidt dit niet direct tot consequenties. Daar waar opdrachtgevers de inschrijving letterlijk nemen, ontstaan vanzelfsprekend problemen, omdat dit door de inschrijver zonder zware verliezen niet waar gemaakt kan worden.'

**5** Als strategisch inschrijven leidt tot onbedoelde bijeffecten in tenders, hoe zou de sector dit kunnen voorkomen?

'Aanbestedende diensten en intermediairs stellen dat schoonmaakbedrijven gewoon niet meer strategisch moeten

**5** Als strategisch inschrijven leidt tot onbedoelde bijeffecten in tenders, hoe zou de sector dit kunnen voorkomen?

'Het voorkomen van bijeffecten is niet hetgeen waar de sector zich druk om lijkt te maken. Het voorkomen van hiaten in aanbestedingsdocumenten, waardoor veelal op onorthodoxe wijze wordt ingeschreven, is wel een item waar de sector zich mee bezighoudt. Als bestuurslid VSR en voorzitter van de werkgroep schoonmaak management heb ik onlangs het gedeeld gemor van de sector aangegrepen om een brede bijeenkomst te beleggen met vertegenwoordigers uit de sector. Uit gevoerde discussie blijkt duidelijk het ongenoegen over "strategisch inschrijven", maar werd tevens duidelijk dat een oplossing niet eenvoudig is wanneer verschillende heren met uiteenlopende wensen bediend moeten worden.'

**Rob Westerlaken, algemeen directeur Hago**

**1** In het kader van de Europese Aanbestedingswet is de huidige markt-ervaring dat regelmatig zogenaamd strategisch wordt ingeschreven. Hoe gaat u daar met uw organisatie mee om?  
'Hago kiest ervoor selectief aan deze marktontwikkeling deel te nemen. Vooraf bepaalt Hago duidelijk aan de hand van haar commercieel en operationeel beleid in hoeverre strategische deelname binnen de bedrijfsfilosofie past.'

**2** Wat is uw professionele mening als het gaat om het strategisch inschrijven van schoonmaakbedrijven in het kader van de Europese Aanbestedingswet?

(Advertentie)

DE STANDAARD IN MICROVEZEL



**GREENSPEED**

Voor België BOMA 03 - 231 33 89 www.boma.be



'Hago ziet deze ontwikkeling als hoogst ongewenst. In de huidige ontwikkeling kan onvoldoende geprofileerd worden op specifieke vakken en zijn offertes geen weergave meer van de realiteit. Het gaat in aanbiddingen niet meer om het verwoorden van de daadwerkelijke dienstverlening en het aanbieden van een optimale oplossing aan de afnemer. Aanbesteden is in veel gevallen een statistische aangelegenheid rekenmodellen worden omgebouwd om de kans op het maximale aantal punten te verhogen. Daarnaast wordt aanbieden het domein van de professionele tekstschrijvers en niet meer dat van de professionele schoonmakers.'

**3** Wat zijn de consequenties van het strategisch inschrijven in relatie tot opdrachtgevers en intermediairs?  
'In toenemende mate ontstaat er een verwijdering tussen partijen. Strategische aanbestedingen en de daaruit volgende contractsituaties worden beheerst door starheid. Om te kunnen scoren is het van belang de gaten in een bestek te vinden om op basis hier-

van na gunning de werkzaamheden (lees contractsom) uit te kunnen breiden. Dit heeft als gevolg dat verharding tussen partijen optreedt.'

**4** Hoe ervaart u de consequenties in de operatie en in relatie tot de klant na gunning op basis van een strategische inschrijving?

'Als gevolg van deze ontwikkeling ontstaat er een steeds grotere discrepantie tussen de aanbiedingen en datgene in de contractsituatie praktisch realiseerbaar is. Dit impliceert vooral dat de aanbestedende dienst een geheel andere perceptie heeft van wat zij hebben ingekocht dan door de gecontracteerde leverancier wordt ingevuld, met alle negatieve gevolgen van dien. Hierbij is kenmerkend dat door leveranciers strak op de letter van het aanbestedingsdocument wordt ingeschreven en veel minder met het service aspect wordt rekening gehouden.'

**5** Als strategisch inschrijven leidt tot onbedoelde bijeffecten in tenders, hoe zou de sector dit kunnen voorkomen?

Op voorhand zijn oplossingen slechts voorhanden als er een gemeenschappelijke inspanning is van leveranciers, intermediairs én klanten. Hago denkt aan een combinatie van maatregelen:

- marktgemiddeld hanteren als gunningcriterium, waarbij hoogste en laagste inschrijver afvallen;
- geen contrasterende aanbestedingsdifferentiatie op ureninzet versus uurtarief, doch gunning op aanneemsom;
- controle tijdens contractsituatie op geoffreerde niveaus;
- geen deelname door meer partijen van één holding waardoor gemiddelden kunnen worden beïnvloed.

**Rob Alsema, algemeen directeur GOM Schoonhouden en Patricia Ghering, commercieel directeur GOM Schoonhouden**



**2** Wat is uw professionele mening als het gaat om het strategisch inschrijven van schoonmaakbedrijven in het kader van de Europese Aanbestedingswet?

'Uit strategisch oogpunt scherp inschrijven is een keuze waar niets mis mee is. Het aanpassen van uurtarieven en uren naar extreme niveaus, uitsluitend om "punten te scoren" is iets anders. Het lijkt bij deze aanbestedingen vaak of wiskundig inzicht belangrijker is dan de kwaliteit van een leverancier, dat vinden wij een slechte ontwikkeling.'

**3** Wat zijn de consequenties van het strategisch inschrijven in relatie tot opdrachtgevers en intermediairs?

'Schoonmaakbedrijven zitten in het vervolgtraject en zullen dus moeten inschrijven op het aangeleverde bestek. Door weg te blijven van de extreme vormen van "strategisch inschrijven", kunnen wij de schoonmaakkwiteit leveren die we hebben aangeboden, waardoor dit voor de relatie met de intermediair en opdrachtgever geen nadelige gevolgen heeft. 'Opdrachtgevers zijn vaak slechts één keer in de paar jaar bezig met schoonmaakaanbestedingen en zijn dan onbekend met het fenomeen strategisch inschrijven. Terzakekundige intermediairs kunnen dan goed helpen bij offerteprocessen. Zij adviseren over de beoordelingscriteria en mogelijke gevolgen zodat die optimaal aansluiten bij de behoefte van de afnemer.'

**4** Hoe ervaart u de consequenties in de operatie en in relatie tot de klant na gunning op basis van een strategische inschrijving?

'Omdat wij niet extreem "strategisch inschrijven", heeft dit in onze relatie geen gevolgen'. Als iemand strategisch inschrijft en het aangeboden totaal niet waarmaakt dan zal de relatie zeker verslechteren. Momenteel staan wel de prijzen onder druk en rust er bij onze operationele organisatie de zware taak om voor een scherpe prijs de afgespro-

ken kwaliteit te leveren. Omdat wij de offerte vooraf altijd met de operatie afstemmen kan dit en wordt de offerte breed gedragen.

Mochten wij na de start toch mogelijkheden zien de invulling van de werkzaamheden nog beter op de klantbehoefte te laten aansluiten, dan bespreken wij dit met de opdrachtgever. Dit levert vrijwel nooit problemen op.'

**5** Als strategisch inschrijven leidt tot onbedoelde bijeffecten in tenders, hoe zou de sector dit kunnen voorkomen?

'Ook de schoonmaaksector is een marktomgeving. Hier vindt een vrije marktwerking plaats en is een collectieve aanpak niet mogelijk. Door de onbedoelde bijeffecten ontstaat er druk op het rendement, een negatief imago en hoge switchingkosten bij het opzeggen van contracten. De sector zal door deze situaties "zelfsturend" worden en zijn weg terug vinden naar een genormaliseerde inschrijvingsstrategie.'

