

WOUT GROENEVELD, SENIOR MANAGER COMMERCIAL OPERATIONS BIJ CANON

‘GA VAKER DE DIALOOG AAN IN AANBESTEDINGEN’

Vanuit zijn fascinatie voor het aanbestedingsspel en wat je met data kunt doen, heeft Wout Groeneveld, senior manager commercial operations Benelux bij Canon, meer dan 10.000 overheidsaanbestedingen geanalyseerd. Daar zijn belangrijke lessen uit te trekken.

Wout Groeneveld werkt al zestien jaar voor Canon in verschillende rollen: *sales, bid management, commercial operations*, maar ook inkoop. Hij kent de processen aan beide kanten van de tafel. En dat is best uniek, want de meeste inkopers hebben een minder duidelijk beeld van het bid management-proces. En andersom heeft bid management vaak maar een beperkt zicht op wat zich aan de inkoopkant afspeelt. Terwijl er naar zijn ervaring juist zo veel te winnen is met een goede dialoog. “Want inkoop en bid management zijn beide procesbegeleiders. Los van de inhoud kan veel van elkaar geleerd worden over hoe een goede aanbesteding eruitziet”, aldus Groeneveld.

Kwaliteit bestek

Een paar jaar geleden woonde hij een lezing bij van een Amerikaanse professor dr. Kenneth Sullivan. Deze man had op verzoek van een Fortune 500-bedrijf onderzocht waardoor leveranciers in de ogen van dat bedrijf zo slecht presteerden. Dit bleek te beginnen bij de inkoop en de slechte kwaliteit van de bestekken/RfP's die het bedrijf zelf had opgesteld. Groeneveld: “Dat was

voor mij aanleiding om bij Canon onderzoek te laten doen naar de manier waarop je de kwaliteit kunt meten van een goed bestek in Europese aanbestedingsprocedures. Het onderzoek was voor de markt van print- en documentmanagement, puur gebaseerd op data.”

Geen duidelijke doelstelling

Onderzocht werden 115 offertetrajecten en aanbestedingen waar Canon aan deelnam en steeds was er dezelfde heldere conclusie: hoe beter het bestek, hoe lager de prijsverschillen tussen inschrijvers, hoe meer inschrijvers en hoe hoger de kwaliteit van het aanbod. “Met andere woorden: een goed bestek levert meer marktwerking op, een beter speelveld en een hogere kwaliteit van dienstverlening”, zegt Groeneveld. Een goed bestek sluit uiteraard aan bij de doelstellingen van de aanbestedende dienst. Maar uit de *desk research* bleek dat in de trajecten voor print- en documentmanagement maar liefst 70 procent van de aanbestedingen geen duidelijke doelstelling heeft.

Doorslaggevend belang

Vaak is het zo dat het huidige contract afloopt, en daarom wordt opnieuw een uitvraag gedaan. Groeneveld: “Maar er wordt te weinig stilgestaan bij de aspecten die voor de gebruiker van doorslaggevend belang zijn, zoals: wordt het verschil gemaakt door het product zelf of door de leverancier? Hoe belangrijk zijn zaken als minimale ordergrootte en levertermijn? Je ziet te vaak dat producten worden ingekocht als een commodity, terwijl ze dat voor de gebruiker niet zijn. Het komt ook voor dat de leverende organisatie het verschil maakt, maar dat daar in de gunningscriteria geen rekening mee wordt gehouden.”

Koffiemarkt

Uit puur persoonlijke interesse wilde Groeneveld weten of deze constatering ook zouden gelden voor andere markten. In de avonduren maakte hij een vergelijking met de koffiemarkt en al na hon-



“Data-analyse leert dat overheidsorganisaties regelmatig in dezelfde valkuilen stappen, en dus dezelfde resultaten krijgen”

derd aanbestedingen zag hij interessante dingen. Zo mocht indexatie in print bij gemeente x bijvoorbeeld wel, en bij dezelfde gemeente in koffie niet, of andersom. En dat terwijl het in beide gevallen gaat om dienstverlening. Ook zag hij adviesbureaus die hielpen bij de aanbesteding, maar in beide markten precies dezelfde gunningscriteria gebruikten. “Het was gewoon copy-pasten. Terwijl je je kunt afvragen of je voor koffie wel dezelfde gunningscriteria kunt gebruiken als voor documentmanagementdiensten.”

Enorme bak data

Dat inspireerde Groeneveld om door te gaan. Inmiddels heeft hij meer dan 10.000 aanbestedingen voor 21 productcategorieën in zijn database staan. De selectie is gemaakt op basis van datasets uit aanbestedingsplatform TenderNed. Deze data zijn vervolgens verrijkt met diverse variabelen zoals gunningscriteria, looptijd, adviseur, et cetera. “In die enorme bak aan data zoek ik naar patronen en afwijkingen op die patronen”, zegt hij. Dat levert interessante inzichten op.

Adviseurs

Bij ongeveer de helft van alle overheidsaanbestedingen is een externe adviseur betrokken. Waar die in het verleden vaak werd ingehuurd om zijn inhoudelijke kennis over de in te kopen producten of diensten, verschuift dat steeds meer naar proceskennis; een aantal adviseurs is op bijna alle onderzochte productcatego-

“Ga bij aanbestedingen uit het verleden eens na of de doelstellingen zijn gerealiseerd, praat met de gebruikers”

rieën actief. “De aanbestedende dienst huurt experts in vanwege hun aanbestedingsexpertise. Die adviseurs begeleiden allerlei aanbestedingen, van IT-diensten tot schoonmaak en van catering tot het wagenpark. Een aantal bureaus is dermate groot en door standaardisatie heeft zo veel slagkracht, dat het voor kleinere partijen steeds moeilijker kan worden om te concurreren”, zegt Groeneveld.

Wees kritisch

Hij waarschuwt voor een gevaar: “De rol van de adviseur wordt meer en meer als commodity gepercipieerd, deels ook door het opschuiven naar de proceskant. Ik denk dat je daarom vaker het copy-pastegedrag ziet bij het schrijven van aanbestedingsbestekken. En dat is natuurlijk gevaarlijk, want op deze manier raakt de klantspecifieke doelstelling eenvoudigweg uit beeld. De adviseur zou als procesbegeleider juist de schakel moeten zijn tussen doelstelling en bestek, maar je ziet soms het omgekeerde gebeuren. Maar ik zie ook aanbestedingen waarbij de adviseur de ruimte krijgt of neemt om juist te zorgen voor meer differentiatie en dus voor betere bestekken, meer toegespitst op de behoeften van de gebruikers.” De boodschap is helder: wees bij een inkoopadviesbureau kritisch op het proces van inhuur en ga er niet klakkeloos van uit dat het inhuren van externe expertise per

definitie leidt tot betere uitkomsten. Vraag je dan ook af met welk doel je inkoopadvies wilt betrekken.

Marktwerving

Een ander opvallend gegeven is dat in bijna alle branches door de jaren heen de kwaliteitsweging is toegenomen. Tegelijk ging het aantal inschrijvers juist omlaag. Het bevestigt wat ook uit het onderzoek naar een goed bestek kwam: er zijn meerdere variabelen die de kwaliteit van een bestek bepalen. Alleen het verhogen van de weging op kwaliteit zorgt niet voor meer inschrijvers. Het lagere aantal kan ook komen door de voorspoedige economische ontwikkelingen in 2014-2020, maar het lijkt erop dat leveranciers kritischer zijn als de kwaliteit een belangrijker gunningscriterium wordt. Een goed voorbeeld is schoonmaak: in 2014 schreven gemiddeld negen leveranciers in op een aanbesteding en woog het prijs criterium hoger in de gunningscriteria. In 2019 werd meer belang gehecht aan kwaliteit en was het gemiddeld aantal inschrijvers vijf.

Dialogo voeren

In sommige productgroepen is het ronduit moeilijk geworden om voldoende inschrijvers te krijgen. Zo heeft een kwart van de telefonieaanbestedingen maar één inschrijver. Groeneveld: “Als je van te voren weet dat de kans bestaat dat maar weinig leveranciers meedoen op een aanbesteding, kun je misschien beter vooraf een dialoog voeren in plaats van zonder verkenning een aanbesteding uitschrijven. Misschien kun je ook eens te rade gaan bij collega-organisaties die wel veel inschrijvingen hadden.” Het ligt voor de hand dat een gemeente advies inwint bij een collega-gemeente en een waterschap bij een collega-waterschap. Maar het loont ook om juist eens bij een heel ander type organisatie te kijken, zegt Groeneveld.

Van elkaar leren

Hij ziet in de data duidelijk terug dat de rijksoverheid gemiddeld genomen een hogere weging toekent aan kwaliteit. “Lagere overheden en onderwijsinstellingen kiezen er relatief vaak voor om gedetailleerd te specificeren. Daarmee krijgen ze weliswaar precies wat ze vragen, maar is dat ook precies datgene wat ze uiteindelijk nodig hebben? Ze kunnen dus van elkaar leren: welke ervaringen hebben beide typen organisaties met welke manier van aanbesteden?”

Inschrijvers

Het aantal inschrijvers verschilt sterk per markt. Waar een aanbesteding van leermiddelen gemiddeld slechts twee inschrijvers telt, kan een overheidsorganisatie bij de inhuur van personeel gemiddeld kiezen uit acht inschrijvingen. “Dat is ook wel logisch, want er zijn veel meer aanbieders van flexdiensten dan aanbieders van leermiddelen”, zegt Groeneveld. Toch zegt het aantal aanbieders niet alles over de mate van marktwerving. “Bij schoonmaak ben ik meer dan 200 verschillende



winnaars tegengekomen, maar toch heeft 5 procent van de aanbestedingen slechts één inschrijver.”

Transparantie

Hoewel meer transparantie over het algemeen leidt tot betere inschrijvingen, lijkt het dat veel overheden het nog altijd spannend vinden om open te zijn. Zo wordt in slechts iets meer dan de helft van de aanbestedingen de contractwaarde bekendgemaakt. Groeneveld: “Je ziet dat er meer inschrijvers zijn als ze vooraf voldoende achtergrondinformatie krijgen, zoals de contractwaarde. Als hierover niets in de aanbesteding staat, dan nemen leveranciers de moeite niet eens om in te schrijven. Dat is ook wel logisch. Inkopers moeten zich realiseren dat leveranciers aanzienlijke kosten maken (in print bijvoorbeeld gemiddeld meer dan 10.000 euro per traject) om in te schrijven op een aanbesteding. Ze willen vooraf graag een idee hebben of het *money well-spent* is. Dat geldt vooral voor leveranciers die het moeten hebben van kwaliteit en niet van prijs.”

Gunningscriterium

Wat ook opvalt, is dat er in aanbestedingen relatief weinig wordt gerept over de voorkeur voor een lokale leverancier, terwijl uit de data blijkt dat die er vaak wel is. In de gunningscriteria is terug te zien dat in bepaalde regio's die voorkeur sterker is dan in andere. “Maak er een gunningscriterium van, zoals een aantal aanbestedende diensten ook doet”, zegt Groeneveld. “Het is een prima manier om te sturen. Je krijgt wat je vraagt.” Groeneveld kwam ook relatief veel aanbestedingen tegen die om onduidelijke reden weer waren ingetrokken. Bij meubilair ging het zelfs om meer dan 10 procent van alle aanbestedingen. Het hoeft geen betoog dat dit zowel voor de aanbestedende overheidsdienst als voor de leveranciers zeer onwenselijk is.

Implementatie

De meest gebruikte uitwerking van het kwalitatieve gunningscriterium is de implementatie. Groeneveld: “Het grappige is dat ik relatief veel aanbestedingen tegenkom met uitgebreide aandacht voor implementatie, maar nauwelijks voor de fase daarna:

het eigenlijke gebruik. Terwijl voor de beleving van de gebruikers juist die gebruiksfase natuurlijk heel belangrijk is. Helpen leveranciers klanten om het product of de dienst goed te gebruiken? Zelfs als er een afdeling contractmanagement aanwezig is kan het nog gebeuren dat hier in de aanbesteding nauwelijks aandacht voor is. Een gemiste kans.” Bovendien is de gemiddelde initiële looptijd van een contract 2 tot 5 jaar, en een implementatie daarvan maar een klein onderdeel.

Met gebruikers praten

Groeneveld ziet in de data dat overheidsorganisaties regelmatig in dezelfde valkuilen stappen, en dus ook dezelfde resultaten krijgen. Het belangrijkste advies is daarom: ga de dialoog aan, met bid managers van potentiële leveranciers en met collega-organisaties. Een laatste tip van Groeneveld: “Ga bij aanbestedingen van twee of drie jaar geleden eens na in hoeverre de doelstellingen zijn gerealiseerd. Praat met de gebruikers. Hoe ervaren zij het product of de dienst? Je krijgt betere informatie als je zo'n analyse niet koppelt aan een aflopend contract, maar dat gewoon tussentijds eens doet.” ●

MEER WETEN

Wil je meer weten over dit onderwerp, schrijf je dan in voor het webinar ‘Kennisessie: het effect van een goed bestek op de markt’ dat Nevi op 29 juni organiseert. Wout Groeneveld treedt hier op als hoofdspreker. Informatie vind je op de website van Nevi: www.nevi.nl/evenementen.

Ga je binnenkort een aanbesteding in de markt zetten en ben je benieuwd wat je van de data-analyse van Groeneveld kunt leren, mail hem dan op wout.groeneveld@canon.nl