

Korte terugblik rondetafelgesprek 15 maart 2016

Tijdens het rondetafelgesprek stonden de problemen en oplossingen bij het aanbesteden van innovatieve veiligheidsoplossingen centraal. Oud hoogleraar inkoopmanagement Jacques Reijniers leidde het rondetafelgesprek in met een aantal voorbeelden uit de inkooppraktijk. Dit rondetafelgesprek ging het dus niet zozeer om de aanbestedingsregels waaraan de overheid dient te voldoen, maar ging het om de (economische) principes bij inkoop.

Waar het volgens Jacques Reijniers om gaat is dat het er bij inkoop in essentie om gaat dat de oplossing van het vigerende (strategisch/beleids-) probleem bij de klant op tijd wordt opgelost en uiteraard binnen aanvaardbare kosten/opbrengsten en regelgeving. Bij inkoop van innovatieve veiligheidsoplossingen gaat het om die producten/diensten die om een innovatieve oplossing vragen en waar geen standaardoplossing voor aanwezig is (ref Kraljic-matrix).



Tijdens het rondetafelgesprek kwamen de volgende oorzaken van spanning en dilemma's alsmede oplossingsrichtingen naar voren:

Oorzaken spanning/dilemma

Angst

- het niet voldoen aan verwachtingen, onzekerheid (o.a. gebrek aan deskundigheid bij overheid en bij inschrijvers);
- beleefde druk bij de overheid vanuit accountant en controller: geen fouten mogen maken;
- druk vanuit de media en angst om fouten te maken. Openbaarheid van informatie (Wob verzoeken) is een bron voor sterke media-aandacht;
- het ontbreken van voldoende vertrouwen in gekozen procedures en oplossingen;
- door angst wordt gekozen voor de veilige weg: in plaats van contact met de behoeftesteller wordt het vaak alleen een leverancierscontact via de inkoper;

Verantwoordelijkheid

- betrokken functionarissen in voorbereidingsfase en uitvoeringsfase verschillend: er is sprake van een ontoereikende overdracht.
- té periodiek vervangen van betrokken functionarissen: daardoor ontbreken kennis/inzicht/achtergrond en continuïteit;

Kennis

- het ontbreken van kennis/ervaring/inzicht in aanbestedingsregelgeving bij inkopers en inschrijvers;
- het ontbreken van kennis en inzicht in toepassing van product/dienst;
- het ontbreekt aan inzicht ten aanzien van de kosten. Kosten worden nog te vaak gezien als korte termijn uitgaven en niet het totale 'rendement' wordt in ogenschouw genomen over een langere termijn;

Andere oorzaken

- cultuurverschillen overheid en bedrijfsleven: hiërarchie, besluitvorming en politiek;

Dilemma's

- regelgeving: op grond van de aanbestedingsregels kunnen contracten voor een beperkte duur worden gesloten. Voor veel innovatieve veiligheidsoplossingen is dat te kort. Er is onzekerheid over wanneer wel en niet contracten voor een lange duur mogen worden gesloten;
- inkoopbeleid wordt vaak verzaaid met extra regels bovenop de Aanbestedingswet. Dit wordt als beperkend ervaren;
- doordat vaste procedures moeten worden gevolgd dreigt het meer te gaan om de procedure, dan om de oplossing. Gevaar is dat inschrijvers de procedures onnodig lang gaan rekken door te procederen;

Oplossingsrichtingen

Kennis

- flexibiliteit inbouwen in contract: ruimte in het contract borgen. Tijdens de looptijd moeten andere oplossingen naar voren kunnen worden gebracht;
- Inkoop binnen de publieke sector dient meer volwassen te worden: verbetering van opleiding/vorming/training op niet-inkoop technische-zaken, maar die wel relevant zijn voor een verbetering van de inkoop van innovatieve oplossingen;

Ontwikkelingen

- ontwikkelingen dienen uit de markt te komen. Oplossingsrichtingen dienen door de markt te worden ontwikkeld;
- als opdrachtgever ook zicht hebben en houden op ontwikkelingen in leveranciersmarkt voor relevante producten/diensten;
- er zouden alternatieve c.q. slimmere leveringsvormen/afspraken/condities kunnen worden ontwikkeld (bijv. via lease of publiek-private samenwerkingsvormen);

Beleid en verantwoordelijkheid

- inkoopbeleid dient op strategisch niveau plaats te vinden met daarbij een duidelijke vermelding van prioritaire beleidsdoelen;
- de directie is ten finale wel de bepaler van de randvoorwaarden en condities voor de inkoop-operationalisering;
- duidelijke koppeling tussen inkoopbeleid (directieniveau) en operationele inkoop (behoeftesteller, inkoop en andere betrokkenen);
- vroegtijdig in inkoopproces (strategische fase) dienen de risico's met betrekking tot de levering / dienstverlening (ook aanbestedingsregelgeving) en de omstandigheden in functie van het strategisch doel te worden bepaald;
- tijdens de strategiefase zouden de ondernemers met innovatieve oplossingen (c.q. denkkaders) mee moeten denken. Niet alleen om de oplossingen te bepalen, maar ook om het probleem op te helderen;
- Experimenteren kan beter op projectniveau en niet altijd eerst organisatiebreed beleid ontwikkelen en afspreken;

Belangrijke voorwaarden voor het welslagen van innovatieve projecten, waarbij het resultaat telt zijn volgens Jacques Reijniers:

- de hoogst verantwoordelijken binnen een organisatie moeten 'voortouw' nemen: helder en duidelijk prioriteiten doelen, organisatie breed uitdragen/opvolgen met betrekking tot strategie en beleid;
- per project dient een 'regie-voerder' (niet perse een inkoper) met autoriteit en 'bedrijfskundige' brede competenties te worden aangesteld, die het project vanaf de

strategische fase tot het einde leidt;

- in de strategiefase dient men reeds leveranciers mee te laten meedenken;
- in de strategiefase dient vroegtijdig een risico-analyse in de breedte te worden uitgevoerd;
- er dient flexibiliteit in het contract te worden ingebouwd, zodat binnen 'grenzen' uitvoering kan plaatsvinden in functie van ontwikkelingen in de tijd: belangrijk is om te blijven communiceren in de tijd gedurende gehele proces;
- het investeren in opleiding/training ter versterking professionele volwassenheid inkoop overheid: het zorgen voor competente mensen.