

Integriteit bij aanbesteding

JAAP TEN WOLDE RA, Directeur Bureau Integriteit Nederlandse Gemeenten

Een overheidslichaam vraagt bijvoorbeeld aan acht accountantskantoren een offerte voor de opdracht tot controle van de jaarrekening. Is dat integer? Volledig onnodig dienen door acht in plaats van drie organisaties inspanningen te worden geleverd. Het maken van een offerte voor de controleopdracht van een organisatie van enige omvang is een omvangrijke en kostbare zaak. Meestal tienduizenden euro's, soms honderdduizenden. Maar ook verspilling van overheidsgeld. Acht kantoren, in plaats van twee of drie die met verschillende interne functionarissen gesprekken moeten voeren, documenten die moeten worden verzameld, presentaties die moeten worden bijgewoond, het complexe waarderings- en wegingsproces, interne vergaderingen, etc. In 'het bedrijfsleven' is zo'n procedure ondenkbaar. Oplossing: elimineer kantoren die op elkaar lijken. Als de profielen onvoldoende bekend zijn, laat dan verschillende kantoren eerst hun profiel inleveren en nodig daarna er slechts twee of drie uit voor het maken van een offerte.

Een provincie benoemt t.b.v. een veranderingsproces een 'projectbegeleidingsgroep' van zes personen; een ieder mag een adviesbureau op de shortlist zetten. Er wordt dus aan zes adviesbureaus een offerte aangevraagd. Is dat integer? Naar analogie van voorgaande casus: neen.

Voor genoemde begeleidingsgroep geeft de adviesbureaus een gedetailleerde instructie voor inhoud en opzet (hoofdstuk indeling, etc.) van de offerte. Aan de hand van de instructie blijkt dat in de begeleidingsgroep beperkte deskundigheid aanwezig is op het terrein van veranderingsprocessen. Een dilemma voor de adviesbureaus: de instructie niet volgen en volgens je deskundigheid en ervaring de offerte uitwerken en dan het risico lopen aangemerkt te worden als 'eigenwijs' of 'niet willen luisteren'? Of de instructie volgen en het risico lopen dat je wordt aangemerkt als onbekwaam?

Oplossing. Wees helder in wat je minimaal in de offerte wilt aantreffen, maar laat de vorm vrij. Geef wel duidelijk het gewenste doel aan en hoe je dat wilt meten; dat criterium ontbreekt juist in de meeste aanvragen. Laat weten dat 'presentatie' ook een waarderingspunt is. Transparant is welke andere wegingspunten er zijn en hoe zwaar die tellen. Bijvoorbeeld: prijs 30%, aanpak 40%, kwaliteit in te zetten adviseurs 20% en presentatie 10%.

Een onderdeel van een ministerie besluit met een organisatieadviseur tot het organiseren van een instructieve lunchbijeenkomst voor het topmanagement. De organisatieadviseur kent het ministerie en het management goed en kan met aansprekende voorbeelden komen tijdens zijn lunchworkshop. Hij werkt een voorstel uit. Kosten (twee adviseurs inclusief voorbereiding) 4.000 euro. Het ministerie is enthousiast. Maar vraagt nog twee bureaus een offerte aan 'omdat de regels voorschrijven dat er minimaal drie moeten worden aangevraagd'. Ook dit is geen integere zaak. Van te voren stond vast dat de eerste adviseur de opdracht – m.i. terecht – zou krijgen. Twee adviesbureaus wordt dus een rad voor de

ogen gedraaid. Het maken van drie offertes kost meer dan de hele opdracht. En, een niet onbelangrijk integriteitaspect: het voorschrift schakelt de eigen verantwoordelijkheid van het management geheel uit.

Er zijn tal van situaties denkbaar waarin een opdrachtgever met een specifieke opdrachtnemer in zee wil en het vragen van andere offertes niet zinvol is. En daar is soms – zeker bij kleinere opdrachten – niets mis mee. Oplossing: beschrijf in de regelgeving onder welke condities/omstandigheden afgevoerd mag worden van het uitgangspunt om minimaal twee of drie offertes aan te vragen; leg in een specifiek geval de motivering vast, verzwaar de besluitvorming (bij drie offertes mag je zelf kiezen en nu goedkeuring van hoger echelon). Maar laat het maken van twee offertes achterwege, want dat heeft een ondermijnend effect op de integriteit van de naast betrokkenen bij de opdrachtgever en veroorzaakt agressie bij verliezers. Immers, een adviesbureau dat wel eens werk doet voor deze opdrachtgever kan zich niet permitteren geen offerte te maken, ook al weet hij dat hij voor de gek wordt gehouden.

En indien je besloten hebt meer offertes aan te vragen, speel het spel dan integer. Geef een ieder een gelijke kans, wees voor een ieder even streng of soepel als het gaat om inleverdatum, wees helder over besluitvormingsproces en criteria, nodig geen bureaus uit die niet over de ervaring beschikken terwijl die ervaring een zeer hoge score oplevert (of zelfs domweg vereist wordt), etc. En besteed veel aandacht aan de afwijzingen: geef een gedetailleerde en waarheidsgetrouwe terugkoppeling van de afwijzing.

Het is 'in' om een adviesbureau in te huren dat het aanbestedingsproces uitvoert of ondersteunt. Daarbij past een waarschuwing: soms probeert een bureau indruk te maken, of zijn eigen rol te vergroten door het proces op te blazen. Het middel wordt dan bijna verheven tot doel. Suggestie: leg het offerteproces en de offerte eisen voor commentaar eerst in concept voor aan uit te nodigen partijen. Constructief en zinvol commentaar telt mee bij de uiteindelijke keuze. Inbreng van materiedeskundigheid of -ervaring is ook belangrijk. Betrek bij een accountantskeuze een (voormalige) accountant, bij het geven van een grote drukorder kan een (voormalige) drukker goede adviezen geven, etc.

Opdrachtnemers worden van vorenstaande voorbeelden wel eens opstandig, krijgen zin om vooroverleg te hebben met de concurrenten, willen een vergoeding hebben voor het 'rekenwerk'. Een voedingsbodem voor niet integer handelen.

Advies: laat de aanbestedingsprocedure aan de hand van een praktijkgeval eens beoordelen door een terzake ervaren adviseur. En wees zeer alert als er een klacht over uw aanbestedingsprocedure binnenkomt. Hij klaagt ondanks zijn inschatting dat hij een volgende keer niet wordt uitgenodigd.