

In een aanbesteding kunnen naast degelijke afspraken ook prikkels voor leveranciers worden ingebouwd

Kwaliteit beloven is makkelijk...

Tekst: Jan Telgen, Hoogleraar Inkoopmanagement voor de Publieke Sector aan de Universiteit Twente

Aanbestedingen zijn feitelijk papieren exercities: de aanbestedende dienst schrijft op wat ze in de toekomst geleverd wil hebben en de aanbieders schrijven op wat ze beloven te gaan leveren. Nu weten we allemaal dat “papier geduldig is”. In het kader van aanbestedingen wordt dit gezegde wel aangehaald om aan te geven dat leveranciers op papier van alles beloven en overal “ja” op zeggen. In de praktijk gaat het natuurlijk niet om de aanbesteding zelf, maar om de feitelijke levering van diensten daarna. Hoe kun je nu zorgen dat leveranciers zich bij de uitvoering van de opdracht aan hun afspraken houden?

Afspraken nakomen

In contracten, en dus ook in aanbestedingen, kun je van alles opnemen: niet alleen afspraken over prijzen en andere condities, maar ook afspraken over hoe de diensten geleverd gaan worden. Denk daarbij aan de snelheid waarmee leveranciers starten met dienstverlening aan nieuwe cliënten of aan de kwaliteit van de bejegening van cliënten of aan het verschaffen van managementinformatie. In de aanbesteding hebben alle leveranciers beloofd dat dit allemaal tiptop in orde zal zijn en dat hebben ze met hun handtekening bekrachtigd. Maar wat als in de praktijk bij de uitvoering blijkt dat dit niet nagekomen wordt? Wat kun je dan als inkopende partij nog doen?

Natuurlijk kun je (en moet je) de leveranciers erop aanspreken. Standaard zal dan de reactie zijn dat het een incident was of dat het niet alleen aan hen lag. Ook zullen ze waarschijnlijk beloven dat het vanaf nu beter zal gaan. Maar als dat niet het geval is en het nakomen van beloften en afspraken een probleem blijft: wat heb je dan aan mogelijkheden?

Wat prikkelt de leverancier?

Als je de leverancier tot een prestatie wilt brengen, is het zinvol om na te gaan wat hem of haar prikkelt om die prestatie ook werkelijk te leveren. Ik onderscheid drie mogelijke prikkels:

- Geld
- Omzet
- Contract



Jan Telgen

Een eerste prikkel zou 'geld' kunnen zijn. Die prikkel kan ingebouwd worden door een boetebepaling op te nemen in het contract: als jullie prestatie X niet leveren, dan trekken we boete Y af van onze betalingen aan jullie. Dat klinkt makkelijk, maar dat is het in de praktijk meestal niet. Probeer maar eens echt hard aan te tonen dat prestatie X niet geleverd is en dat dat direct verwijtbaar is aan de leverancier. De leverancier komt vast met argumenten waarom het ook lag aan omstandigheden buiten zijn invloedssfeer ("kan ik er wat aan doen dat er nauwelijks goede medewerkers te krijgen zijn? Ik heb zelf echt wel mijn stinkende best gedaan"). Veel fundamenteeler is dat de relatie door dit soort boetebepalingen eigenlijk per definitie onder druk staat gedurende de hele looptijd van het contract: de inkopende partij probeert aan te tonen dat de leverancier het niet goed doet en gaat dat bestraffen (een negatieve insteek).



Een sympathieker benadering bij dezelfde 'geld'-prikkel, is het toekennen van bonussen. En dan niet bij super-prestaties (rapportcijfer 9 of hoger), maar juist al bij een beoordeling die 'gewoon goed' is (rapportcijfer 7). Op die manier is het voor de leveranciers goed haalbaar om een bonus te verdienen. Die bonus hoeft ook niet tot extra kosten te leiden: je kunt een heel scherp tarief afspreken voor net acceptabele zorg (een zesje), en relatief makkelijk te behalen bonussen voor 'gewoon goede' zorg (een 7). De leveranciers rekenen dit dan al in hun aanbieding mee. Op deze manier komt de relatie tussen de inkopende partij en de leverancier in het teken te staan van laten zien dat het allemaal zo goed gaat en het belonen daarvan (een positieve insteek).

Cliënten als prikkel

Bij het inkopen van zorg worden vaak raamcontracten met meer partijen afgesloten. Bij raamcontracten heeft de inkopende partij de gelegenheid om ook na het afsluiten van het contract nog enige prikkel richting leveranciers te hanteren door de toewijzing van individuele cliënten afhankelijk te

maken van de prestaties van de leveranciers. Dat kan op allerlei manieren. In het catalogusmodel (onder andere bij de inkoop van Hulp bij het Huishouden (HH) in de Wmo, maar ook in de curatieve zorg gehanteerd) worden bijvoorbeeld de evaluaties van de huidige cliënten gepubliceerd, zodat nieuwe cliënten bewust kunnen kiezen. Een iets verdergaande vorm is het dynamisch selectiemodel (voor HH in de regio Leiden gehanteerd), waarbij mindere kwaliteitsevaluaties de leveranciers dwingen bij nieuwe cliënten lagere tarieven te hanteren. Weer anders is het model van de 'schuivende panelen', waarin bijvoorbeeld vier leveranciers bij de start ieder 25% van de omzet (cliënten) krijgen en waar bij slechte prestaties een stuk van de omzet (zeg 3%) van een leverancier afgenomen wordt en verdeeld onder de anderen.

Het gemeenschappelijk kenmerk van al deze modellen is dat de toewijzing van cliënten ingezet wordt als prikkel naar de leveranciers.

Contract opzeggen

Het opzeggen van het contract met een niet-presterende leverancier is natuurlijk een uiterste stap. Niet alleen zal de leverancier er alles aan doen om dat te voorkomen en nog sterker dan bij boeteclausules proberen aan te tonen dat het niet (alleen) aan hem lag. Maar ook als inkopende partij ben je niet blij met het opzeggen van het contract, want wat moet je dan? Opnieuw aanbesteden is ook geen sinecure: een hele procedure, en de andere partijen weten dan ook dat zij relatief sterker

staan en kunnen proberen die positie ook commercieel uit te buiten. Een model om dat te voorkomen is het werken met een 'reservebank'. In dat model wordt er met één leverancier een contract gesloten om de zorg te leveren. Maar tegelijkertijd wordt met een tweede leverancier (bijvoorbeeld degene die tweede is geworden in de aanbesteding) een contract gesloten dat vooralsnog geen omzet belooft, maar vastlegt dat deze leverancier onder die en die condities de levering overneemt, zodra de eerste leverancier onvoldoende aan zijn verplichtingen voldoet. Een klein beetje meer werk in de aanbesteding, maar als de eerste leverancier zijn afspraken niet nakomt, hoef je zo geen nieuwe aanbesteding te doen.

Simpele opties met grote gevolgen

Eigenlijk zijn alle beschreven opties (en er zijn er nog veel meer) relatief simpel te implementeren. Bovendien passen ze allemaal binnen de kaders van de aanbestedingsrichtlijnen. Maar je moet er natuurlijk wel van tevoren aan gedacht hebben, omdat je ze al bij de aanbesteding bekend moet maken. Dat is professioneel aanbesteden. ●