
VEILEN VOOR PUBLIEK

*Een studie naar de toepasbaarheid van Electronic Reverse Auctioning
voor organisaties in de Nederlandse publieke sector.*



B.J. Meijer

Maart, 2015

VEILEN VOOR PUBLIEK

*Een studie naar de toepasbaarheid van Electronic Reverse Auctioning
voor organisaties in de Nederlandse publieke sector.*

Enschede, 20 maart 2015

Auteur

B.J. Meijer

Student Technische Bedrijfskunde

s0141216

School of Management and Governance

Universiteit Twente, Enschede

Begeleiding

Dr. P. C. Schuur

IEBIS, Department Industrial Engineering and Business Information Systems

School of Management and Governance

Universiteit Twente, Enschede

Prof. Dr. J. Telgen

PA, Department of Public Administration

School of Management and Governance

Universiteit Twente, Enschede

MANAGEMENTSAMENVATTING

Electronic Reverse Auctioning (ERA) is een inkooptechniek die in de jaren '90 is ontstaan en sindsdien geleidelijk aan populariteit heeft gewonnen. Een ERA wordt geïnitieerd door de kopende partij en bij deze methode wordt er door verschillende ondernemers in een online omgeving geboden, waarbij de prijs steeds verder zakt. In wetenschappelijke literatuur is er veel geschreven over ERA in de private sector, maar er is weinig expliciete aandacht voor ERA in de publieke sector. Dit onderzoek heeft hierom de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

COV: In hoeverre is Electronic Reverse Auctioning een geschikte techniek voor organisaties in de Nederlandse publieke sector?

Er is gekozen voor een grotendeels theoretische benadering van deze onderzoeksvraag met aan het eind van het onderzoek een gedeelte aan toetsing in de praktijk. Allereerst is een uitvoerige beschrijving gegeven van de methode ERA met hierin het verloop van de procedure, de beoogde voordelen en de te verwachten risico's. Bovenal is er op basis van verschillende wetenschappelijke bronnen een lijst opgesteld met de succesfactoren voor ERA, weergegeven in Tabel MS.1 hieronder.

Succesfactor	
1	Specificeerbaarheid
2	Volume
3	Complexiteit van het aankooppakket
4	Aantal leveranciers
5	Rivaliteit onder leveranciers
6	Kracht van de koper
7	Prijselasticiteit
8	Gemakt om te wisselen van leveranciers
9	Getraind personeel
10	Voorbereidingstijd
11	Technische staat van het systeem

TABEL MS.1: SUCCESFACTOREN ERA

Hierna is een beschrijving gegeven van de Nederlandse publieke sector en de eisen die door deze sector aan een inkooptechniek gesteld worden. Allereerst zijn de rechtmatige eisen, oftewel de eisen gebaseerd op de Aanbestedingswet, beschreven. Daarna zijn de doelmatige eisen, oftewel de eisen die zorgdragen voor het leveren van zo veel mogelijk waarde van het gebruik van de publieke middelen. Deze eisen zijn te vinden in de onderstaande Tabel MS.2.

Wetmatige eisen		Doelmatige eisen	
1	Gelijkheidsbeginsel		Toegankelijkheid MKB
2	Transparantiebeginsel		Gebruik maken van de 'Eigen verklaring
3	Proportionaliteitsbeginsel		Kosteloos aanbieden aanbestedingsstukken
4	Drempelwaarde		Gebruiken juiste procedure
5	Geschiktheidseisen		Aankondigen opdrachten via TenderNed
6	Gunningscriteria		Stimuleren innovatie
7	-		Hanteren van de 'Sociale Voorwaarden
8	-		Duurzaamheid

TABEL MS.2: WETMATIGE EN DOELMATIGE EISEN

Veilen voor publiek

Daarna is vanuit theoretisch perspectief beschreven in welke mate ERA kan voldoen aan de eerder genoemde rechtmatige en doelmatige eisen gesteld aan inkooptechniek door de Nederlandse publieke sector. Hieruit bleek dat voor de meeste van deze eisen matig tot goed voldaan kon worden door ERA, maar dat toegankelijkheid voor het MKB, het stimuleren van innovatie en het ruimte bieden aan duurzaamheid slecht mogelijk zijn.

Vervolgens is vanuit een theoretisch perspectief beschreven in welke mate de Nederlandse publieke sector ruimte kan bieden aan de 11 eerdergenoemde succesfactoren. Hieruit is naar voren gekomen dat voor een groot aantal van deze succesfactoren de Nederlandse publieke sector matig tot slecht de ruimte biedt.

Hierna is er middels interviews gesproken met een aantal personen met praktijkervaring, waaruit bleek dat de gevonden theoretische conclusies in hoofdlijnen overeen kwamen met de ervaringen uit de praktijk. Het meest belangrijke verschil tussen theorie en praktijk zat in het feit dat het uit de praktijk bleek dat er bij ERA wel degelijk andere factoren naast prijs meegewogen kunnen worden, hetgeen in het theoriegedeelte van dit onderzoek niet naar voren kwam.

Na al het voorgaande meegewogen te hebben kan er gesteld worden dat ERA matig past bij de Nederlandse publieke sector, maar dat deze Nederlandse publieke sector op zijn beurt niet goed past bij ERA. Tevens is er uit de interviews naar voren gekomen dat inkopers ERA een complexe methode vinden en dat ze liever hun conventionele inkooptechnieken blijven gebruiken. Daarnaast kwam naar voren dat ERA kan leiden tot een vertrouwensbreuk tussen aanbesteder en leverancier en bleek dat de winner's curse, een van de meest voorkomende inkoopproblemen, niet kan worden weggenomen door ERA.

Dit alles heeft geleid tot de conclusie dat Electronic Reverse Auctioning zowel nu als in de toekomst geen goede inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector is en zal zijn.

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting.....	iii
Inhoudsopgave	v
Voorwoord	vii
1. Onderzoeksopzet.....	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Onderzoeksvragen	2
1.3 Afbakening.....	3
1.4 Plan van aanpak.....	3
1.5 Leeswijzer	4
2. Electronic Reverse Auctioning.....	5
2.1 Terminologie	5
2.2 Plaats in het publiek domein.....	5
2.3 Procedure.....	6
2.4 Succesfactoren	7
2.5 Verloop.....	12
2.6 Voordelen.....	13
2.7 Risico's.....	13
2.8 Samenvatting.....	14
3. Wetmatige eisen	15
3.1 Europese richtlijnen	15
3.2 Aanbestedingswet 2012	16
3.3 Samenvatting.....	18
4. Doelmatige eisen	19
4.1 Wettelijke ruimte voor doelmatigheid.....	19
4.2 Toegankelijkheid Midden- en KleinBedrijf.....	19
4.3 Verlaging administratieve lasten	20
4.4 Innovatie.....	21
4.5 Duurzaamheid en Sociale Voorwaarden.....	21
4.6 Samenvatting.....	22
5. ERA voor de publieke sector	23
5.1 ERA voor rechtmatigheid	23
5.2 ERA voor doelmatigheid	24
5.3 Samenvatting.....	25
6. ERA Succesfactoren bij de publieke sector	26
6.1 Object-gerelateerde factoren bij de publieke sector	26
6.2 Markt-gerelateerde factoren bij de publieke sector.....	26

Veilen voor publiek

6.3 Actor-gerelateerde factoren bij de publieke sector	27
6.4 Samenvatting.....	28
7. Praktijk ervaringen.....	29
7.1 Onderzoeksmethoden.....	29
7.2 Resultaten interviews	29
7.3 Samenvatting.....	36
8. Discussie.....	38
8.1 Laagste prijs vs EMVI	38
8.2 Contributie.....	38
8.3 Reflectie toekomst ERA	39
9. Conclusies en aanbevelingen.....	40
9.1 Conclusies	40
9.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	42
Glossarium	43
Referenties.....	44
Appendix A: Drempelwaarde overheidsopdrachten 2014/2015.....	46

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt de scriptie die geschreven is ter afronding van de bachelor fase van mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het onderzoek dat aan de basis ligt van dit verslag is intern uitgevoerd aan de Universiteit Twente onder begeleiding van docenten van de vakgroep Industrial Engineering and Business Information Systems (IEBIS) en de vakgroep Public Administration (PA), beiden gestoeld aan de faculteit Management and Governance. Om de ontworpen theorieën en modellen te toetsen zijn daarnaast nog interviews uitgevoerd bij Negometrix, de Universiteit Twente en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het afronden van deze scriptie betekent voor mij ook het afronden van de bachelor fase van mijn studie Technische Bedrijfskunde en voor hun hulp en toewijding wil ik graag de heren Peter Schuur en Jan Telgen bedanken, die mij als begeleiders hebben geholpen dit proces in goede banen te leiden. In het bijzonder wil ik ook Wouter Lohmann, die veelal de honneurs voor dhr. Telgen heeft waargenomen, bedanken voor zijn kritische blik, uitgebreide kennis over de publieke sector en zijn visie over onderzoeken in het algemeen, welke mij geholpen hebben deze scriptie naar een hoger niveau te tillen.

Ook wil ik mijn vrienden bedanken omdat zij mij in bepaalde fasen over de dode punten hebben geholpen en me hebben geleid naar het einddoel. Tot slot wil ik mijn familie en in het bijzonder mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en vertrouwen.

Björn Meijer,

Maart, 2015

1. ONDERZOEKSOPZET

Paragraaf 1.1 beschrijft de aanleiding van het onderzoek, waarna 1.2 de onderzoeksvragen beschrijft. Een toelichting van gemaakte keuzes volgt in de afbakening van paragraaf 1.3. Aansluitend vind u het plan van aanpak in 1.4 en tot slot in paragraaf 1.5 een leeswijzer voor het gehele verslag.

1.1 AANLEIDING

In he kader van de afronding van mijn bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente voer ik dit onderzoek uit. Ten tijde van het schrijven van deze scriptie verkeert Europa en eigenlijk de gehele westerse wereld al jarenlang in een economische crisis. Vanaf 2007 zijn er door de stagnerende huizenmarkt in de Verenigde Staten veel financiële instellingen in de problemen gekomen en is de kredietcrisis ontstaan. In 2010 kwamen mede als gevolg hiervan enkele Europese overheden in financiële moeilijkheden en is de zogeheten Europese staatschulden crisis begonnen. Beide problemen zijn anno 2014, alle pogingen van de Europese Unie ten spijt, nog steeds in volle heftigheid aanwezig.

De huidige economische situatie zorgt ervoor dat alles en iedereen in Europa moet bezuinigen, zowel particulieren als organisaties. Hoewel de nadelen hiervan voor organisaties goed merkbaar zijn, biedt dit organisaties ook de kans om hun verdienmodel eens kritisch te bekijken. Daar het door de crisis vaak moeilijk is om extra inkomsten te genereren, zal er aan de kostenkant gesneden moet worden om dit verdienmodel te verbeteren. Dit is logischerwijs belangrijk voor organisaties in de private sector, maar ook de publieke sector heeft het zwaar te verduren en kan het zich niet veroorloven achter te blijven.

Een van de voornaamste kostenposten binnen organisaties blijven de directe en indirecte kosten van de inkoop en het verlagen van deze kosten is nu misschien wel relevanter dan ooit tevoren. Een manier die organisaties kunnen gebruiken om hun inkoopkosten te verlagen is hun in te kopen goederen of diensten toegankelijk te maken voor meerdere partijen en zo de concurrentie tussen die partijen te vergroten. Een techniek die sinds de jaren '90 steeds populairder wordt is Electronic Reverse Auctioning (ERA) (Smeltzer en Carr, 2001). Dit is in de basis een veiling waarbij de inkopende partij in een online omgeving verschillende leveranciers tegen elkaar op laat bieden om zo een lagere prijs te kunnen realiseren. De successen van ERA's voor bedrijven in de private sector zijn legio (Wagner en Schwab, 2003), maar in de literatuur is er nog weinig expliciet bekend betreffende de toepasbaarheid van ERA's voor de publieke sector.

De ontwikkelingen in de publieke sector staan de laatste jaren daarentegen zeker niet stil. Nieuwe richtlijnen ingevoerd in 2004 (Europese Unie, 2004) moeten zorgen voor een open markteconomie met vrije mededinging. Transparantie en gelijke behandeling nemen hierbij een centrale rol aan (Soudry, 2004). In 2007 zijn door het verdrag van Lissabon (Europese Unie, 2007) naast deze economische doelstellingen ook sociale, duurzame en milieugerelateerde aspecten aan het Europese beleid toegevoegd. Deze veranderingen liggen ten grondslag aan de in 2012 ingevoerde Nederlandse Aanbestedingswet (Koninkrijk der Nederlanden, 2012), welke er voor zorgt dat ERA's tegenwoordig ook mogelijk zijn voor de publieke sector in Nederland.

Dit onderzoek stelt zich ten doel om de geschiktheid van ERA's voor organisaties in de Nederlandse publieke sector te analyseren. Dit alles aan de hand van de onderzoeksvragen in de volgende paragraaf.

1.2 ONDERZOEKSVRAGEN

Om het doel waarmee de vorige paragraaf is afgesloten te verwezenlijken, is het cruciaal om voor ogen te hebben welke vraag dit onderzoek zal gaan beantwoorden. Er is hierom gekozen voor de volgende centrale onderzoeksvraag:

COV: In hoeverre is Electronic Reverse Auctioning een geschikte techniek voor organisaties in de Nederlandse publieke sector?

Daar deze centrale onderzoeksvraag te complex is om in een keer te beantwoorden, zal deze opgedeeld worden in meerdere deelvragen, die stapsgewijs gezamenlijk zullen leiden tot beantwoording van deze vraag. Allereerst zal het concept Electronic Reverse Auctioning helder in kaart gebracht worden in de eerste deelvraag.

DV1: Wat is Electronic Reverse Auctioning en wat zijn haar karakteristieken?

Hierna zal er een overzicht gegeven worden van de vereisten aan inkooptechnieken in de Nederlandse publieke sector. Beginnend met de tweede deelvraag, die een beschrijving van eisen die volgen uit de relevante wetten weergeeft.

DV2: Welke eisen worden wetmatig gesteld aan een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector?

Daarna zal de derde deelvraag eveneens ingaan op eisen gesteld aan een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector, maar nu belicht vanuit een doelmatig perspectief. Hier wordt het zorgdragen voor een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde van publieke middelen mee bedoeld.

DV3: Welke eisen worden doelmatig gesteld aan een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector?

De vierde deelvraag zal de eerste drie deelvragen combineren en tot een beschrijving komen van de mate waarin ERA voldoet aan de eisen die er door de Nederlandse publieke sector aan een inkooptechniek gesteld worden.

DV4: In welke mate voldoet Electronic Reverse Auctions aan de eisen van een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector?

De vijfde deelvraag combineert eveneens de eerste drie deelvragen, maar benadert de situatie van de andere kant door te kijken in hoeverre de Nederlandse publieke sector ruimte biedt aan de succesfactoren benodigd voor ERA.

DV5: In welke mate kunnen de succesfactoren van Electronic Reverse Auctioning aanwezig zijn bij de Nederlandse publieke sector?

Na de theoretische en analytische beschrijvingen van de eerste vijf deelvragen zullen er nog enkele interviews bij organisaties in de Nederlandse publieke sector uitgevoerd worden om te controleren in hoeverre de theoretische conclusies uit deze scriptie in lijn zijn met ervaringen uit de praktijk

DV6: In welke mate zien publieke organisaties in Nederland Electronic Reverse Auctioning als een geschikte inkoopmethode in de praktijk?

1.3 AFBAKENING

Bij het bepalen van de onderwerpen van dit onderzoek en de bijbehorende onderzoeksvragen zijn verschillende keuzes gemaakt om bepaalde aspecten wel of juist niet te behandelen. Om te voorkomen dat het onderzoek te complex wordt is deze afbakening noodzakelijk. Hieronder volgt een toelichting bij de gemaakte keuzes.

De aanleiding van dit onderzoek ligt in de sinds 2013 geldende Nederlandse Aanbestedingswet, welke een implementatie is van het Europees recht. In dit onderzoek wordt er dan ook gekeken naar de sector Nederland en worden andere Europese lidstaten buiten beschouwing gelaten.

Het kernonderwerp van dit onderzoek Electronic Reverse Auctioning wordt in wetenschappelijke literatuur vooral beschreven vanuit de private sector, waardoor de publieke sector onderbelicht blijft. Juist om deze reden richt dit onderzoek zich op de publieke sector om zo de hiaten in deze wetenschappelijke literatuur te dichten.

1.4 PLAN VAN AANPAK

Om alle benodigde informatie te bemachtigen om dit onderzoek uit te voeren zal in deze paragraaf duidelijk gesteld worden welke onderzoeksmethoden en informatie bronnen gebruikt worden per vraag. Dit onderzoek zal grotendeels theoretisch van aard zijn en daarom wordt er uitvoerig gebruikt gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Waar de literatuur echter tekort schiet zal er geanalyseerd worden met behulp van expert opinies bij de Universiteit Twente, waar nodig aangevuld met informatie die verkregen zal worden door middel van interviews bij organisaties in de publieke sector.

Deelvragen 1, 2 en 3 zullen door middel van literatuur onderzoek beantwoord worden. Deelvraag 4 zal beantwoord worden door analyse op basis van de resultaten uit de eerste 3 deelvragen. De conclusies getrokken in deelvraag 4 zullen vervolgens vergeleken worden met praktijkervaringen van publieke organisaties door middel van het houden van interviews. Tot slot zal al het combineren van de resultaten uit de 5 deelvragen leiden tot een beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. In Tabel 1.1 vind u een schematisch weergave waarin de structuur van dit onderzoek, de gebruikte onderzoeksmethoden en de informatiebronnen beschreven worden. Merk hierbij dat Hoofdstuk 8 het discussiehoofdstuk betreft en er hier dus geen onderzoeksvragen beantwoord zullen worden.

Hoofdstuk	Vraag	Onderzoeksmethode	Informatie bron
2	DV1	Literatuur onderzoek	Wetenschappelijke literatuur
3	DV2	Literatuur onderzoek	Wetenschappelijke literatuur
4	DV3	Literatuur onderzoek	Wetenschappelijke literatuur
5	DV4	Analyse	<i>n.v.t.</i>
6	DV5	Analyse	<i>n.v.t.</i>
7	DV6	Interviews	Ervaringsdeskundigen
8	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>	<i>n.v.t.</i>
9	COV	Analyse	<i>n.v.t.</i>

TABEL 1.1: ONDERZOEK STRUCTUUR

1.5 LEESWIJZER

In het voorwoord vindt u een kort woord van de onderzoeker gericht aan de lezer. In dit eerste hoofdstuk, de onderzoeksopzet, vond u de aanleiding van het onderzoek en werden de onderzoeksvragen geïntroduceerd. Hier zijn ook gemaakte keuzes toegelicht bij de afbakening en is er een plan opgesteld betreffende de onderzoeksmethoden en de bronnen van informatie. In hoofdstuk 2 zult u een uitvoerige beschrijving vinden van het begrip Electronic Reverse Auctioning op basis van de bestaande wetenschappelijk literatuur aangaande dit onderwerp. In hoofdstuk 3 zullen de wetmatige eisen beschreven worden gesteld aan een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector op basis van de Aanbestedingswet. Hoofdstuk 4 zal de lijst met eisen voor een inkooptechniek in de Nederlandse publieke sector complementeren door ook de doelmatige eisen te beschrijven. Hoofdstuk 5 geeft een analytisch overzicht van de mate waarin ERA voldoet aan de eisen gesteld aan inkooptechnieken voor de publieke sector zoals beschreven in hoofdstukken 3 en 4. Hoofdstuk 6 zal vervolgens een analyse geven van de mate waarin de publieke sector ruimte kan bieden aan de succesfactoren die nodig zijn voor ERA. Hoofdstuk 7 beschrijft de ervaringen van organisaties in de Nederlandse publieke sector wat betreft Electronic Reverse Auctioning door middel van interviews. In hoofdstuk 8 vind hierna de discussie plaats, waarin kritisch gereflecteerd zal worden op het uitgevoerde onderzoek. Hoofdstuk 9 bevat tot slot de conclusie van het onderzoek, waarna er gediscussieerd zal worden over de gevonden resultaten. Tot slot volgen nog het glossarium, met veelgebruikte terminologie, de lijst met referenties en de appendices.

2. ELECTRONIC REVERSE AUCTIONING

Allereerst poogt paragraaf 2.1 de gebruikte terminologie te verduidelijken. Paragraaf 2.2 geeft eerst een beknopt overzicht van publiek aanbesteden in Nederland, al waar het kernonderwerp Electronic Reverse Auctioning naar voren komt. Vervolgens beschrijft paragraaf 2.3 de procedure van een standaard ERA, waarna paragraaf 2.4 de succesfactoren van deze techniek beschrijft. Paragraaf 2.5 maakt het verschil tussen een continu veiling en een veiling in rondes duidelijk. Daarna beschrijft 2.6 de voordelen van ERA en volgen de risico's van deze methode in 2.7. Tot slot vat paragraaf 2.8 het hoofdstuk samen en geeft daarmee antwoord op de eerste deelvraag.

2.1 TERMINOLOGIE

In Engelstalige vakliteratuur wordt er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen 'Electronic Auctions', 'Electronic Reverse Auctions' en 'Online Reverse Auctions' (Smeltzer en Carr, 2001). In het eerste geval gaat het om een standaard veiling geïnitieerd door de verkopende partij, welke in een online omgeving wordt afgewerkt en waar in de meeste gevallen de prijs per bod stijgt. In het tweede en derde geval draait het om een online veiling die geïnitieerd wordt door de kopende partij en waarbij de prijs steeds lager wordt door ondernemers die tegen elkaar bieden.

In Nederlandse literatuur is dit onderscheid echter niet aanwezig en worden voor beide gevallen de term elektronische veiling, kortweg e-veiling, gebruikt. Om duidelijk te maken dat het in dit verslag draait om de tweede variant, dus geïnitieerd door de kopende partij, wordt in dit verslag de Engelse term 'Electronic Reverse Auction', afgekort ERA, gebruikt.

2.2 PLAATS IN HET PUBLIEK DOMEIN

Wanneer een overheidsorganisatie besluit om goederen, diensten of de levering van werken in te kopen wordt er gesproken over *overheidsopdrachten*. De meest gangbare definitie van overheidsopdrachten hiervoor vind zijn oorsprong in Richtlijn 2004/18/EG (Europese Unie, 2004) en luidt als volgt:

Overheidsopdrachten zijn schriftelijke overeenkomsten onder bezwarende titel die tussen een of meer ondernemers en een of meer aanbestedende diensten zijn gesloten en betrekking hebben op de uitvoering van werken, de levering van producten of de verlening van diensten in de zin van deze richtlijn.

Publieke organisaties moeten voor deze overheidsopdrachten aanbesteden conform de regels gesteld in deze richtlijn. Dit wil zeggen dat deze organisaties ondernemers verzoeken om offertes voor deze opdracht in te dienen, waarna de organisaties een keuze maakt en zo bepaald welke ondernemer de opdracht krijgt. Dit laatste wordt de *gunning* genoemd (Canton et al. 2012). Veelal wordt er een dergelijke aanbesteding publiekelijk bekend gemaakt, waardoor elke ondernemer zich kan inschrijven en zo een kans maakt op de gunning, echter is deze bekendmaking niet altijd verplicht. In het volgende hoofdstuk zal uitvoerder ingegaan worden op aanbestedingen in de publieke sector, maar hier zullen kort de verschillende procedures en technieken toegelicht worden.

In de aanleiding van dit rapport is er reeds gesproken over de Europese richtlijn omtrent overheidsopdrachten, welke ook in Nederland van kracht zijn. In Richtlijn 2004/18/EG (Europese Unie, 2004) worden binnen het domein overheidsopdrachten vier verschillende procedures onderscheiden, namelijk:

Veilen voor publiek

- Openbare procedures;
- Niet openbare procedures;
- Procedure van gunning door onderhandeling;
- Concurrentiegericht dialogoog.

Bij *openbare procedures* staat het iedereen vrij om zich in te schrijven op de in te kopen goederen en/of diensten. Bij *niet openbare procedures* mag iedereen een verzoek indienen om mee te doen, maar wordt er middels voorselectie bepaald welke ondernemers zich daadwerkelijk in mogen schrijven. Bij *procedure van gunning door onderhandeling* overlegt de aanbestedende dienst met gekozen ondernemers en in deze onderhandelingen worden de voorwaarden vastgelegd en worden ondernemers gekozen. Bij de *concurrentiegericht dialogoog* vindt er een voorselectie plaats en wordt er in gezamenlijk overleg gekeken hoe de behoeften van de aanbestedende dienst het best opgelost kunnen worden. Op basis van de oplossing die bedacht worden de winnaars geselecteerd.

De richtlijn beschrijft naast deze procedures ook nog een aantal aanvullende opties die bij deze procedures gebruikt kunnen worden, deze worden technieken genoemd. Het kan zijn dat er binnen een aanbesteding een of meerdere technieken toegepast worden, maar ook toepassing van geen enkele techniek is zeer zeker mogelijk. In de richtlijn worden vier technieken genoemd, namelijk:

- Raamovereenkomsten;
- Gezamenlijke aankoop;
- Dynamische aankoopssystemen;
- Elektronische veilingen.

Bij een *raamovereenkomst* worden voor een langere periode afspraken gemaakt over bijvoorbeeld prijs of kwaliteit tussen de aanbestedende dienst en de ondernemer. Bij *gezamenlijk aankoop* wordt de vraag van meerdere overheidsorganisatie gebundeld in een aankooporganisatie welke vervolgens de acquisitie voor zijn rekening neemt. Bij het *dynamisch aankoopstelsel* staat er gedurende een langere periode een elektronische procedure open voor geselecteerde ondernemers. Bij *elektronische veilingen* kunnen aanbieders in een online omgeving meedingen naar de opdracht (Canton et al., 2012).

Deze laatste optie is de nieuwste techniek, uiteraard ontstaan door de opkomst van het digitale tijdperk, en tevens ook de techniek waar het in dit onderzoek om draait. Om een duidelijk beeld te schetsen van deze techniek zullen in de volgende paragrafen alle facetten toegelicht worden en om te beginnen zal de volgende paragraaf wat vaagheden omtrent de terminologie verduidelijken.

2.3 PROCEDURE

Een Electronic Reverse Auction is een type veiling waarbij een klant aan verscheidene leveranciers kenbaar maakt dat zij bepaalde goederen en/of diensten willen inkopen. Vervolgens bieden de verschillende leveranciers via internettechnologie tegen elkaar, waarbij in de basis het laagste bod de winnaar is, waarna deze leverancier dus de business verkrijgt.

Aan de start van dit proces dient de klant een duidelijk programma van eisen (PvE) op te stellen, waarin de goederen en of diensten exact en zo nauwkeurig mogelijk gespecificeerd worden. Daarnaast worden hierin ook alle voorwaarden en condities voor de levering vastgelegd, zodat over niets anders dan nog de prijs onderhandeld hoeft te worden. Zo worden eveneens problemen achteraf voorkomen (Smeltzer en Carr, 2001).

Vervolgens wordt dit PvE naar verscheidene leveranciers gestuurd om zo te inventariseren, welke leveranciers in staat zijn om aan alle voorwaarden te voldoen en dus mee mogen dingen om het verkrijgen van de order. Wanneer een adequaat aantal leveranciers is gevonden, zullen deze op de hoogte gesteld worden van de exacte datum en tijd van de veiling en de regels die hierbij gehanteerd worden.

Zodra de veiling begonnen is, zijn de leveranciers in staat een bod te doen en afhankelijk van de afspraken zien ze bepaalde informatie. In een gesloten ERA zien de leveranciers de positie die ze hebben ten opzichte van de andere leveranciers. Bij een halfopen variant zien ze hun positie, evenals de hoogte van de andere biedingen. In een volledig open veiling tenslotte ziet iedereen zijn positie, de hoogte van de biedingen en de namen van de andere spelers. Er zijn ook nog andere opties mogelijk die zich hier tussen in begeven, maar dit zijn de drie meest voorkomende varianten.

Van tevoren is exact afgesproken wanneer de veiling zal sluiten en zodra dit punt bereikt is, wint de leverancier met op dat moment het laagste bod. Hierna zullen de koper en leveranciers gezamenlijk de contracten uitwerken en eventueel nog te bespreken zaken bepalen, waarna uiteindelijk de goederen en/of diensten tegen de geboden prijs en onder de afgesproken condities geleverd zullen worden.

2.4 SUCCESFACTOREN

Alvorens men als publieke organisatie besluit om een ERA te gebruiken bij inkoop van goederen en diensten is het van belang om goed te beseffen welke factoren van invloed zijn voor het succes van een dergelijke elektronische veiling. In wetenschappelijke literatuur worden deze succesfactoren door meerdere auteurs beschreven. Na analyse van de meest relevante literatuur zijn vier artikelen geselecteerd, welke eerst afzonderlijk kort beschreven zullen worden, waarna op basis van de parallellen en de verschillen tussen deze artikelen een complete lijst met succesfactoren voor ERA's zal volgen.

Smeltzer en Carr (2001) hebben over succesfactoren onderzoek gedaan bij 41 verschillende organisaties, welke allen minimaal twee ERA's hebben gebruikt. Zij komen tot een conclusie waarin ze vier condities voor succes beschrijven. Enkele van deze condities worden opgebouwd uit meerdere succesfactoren, hetgeen leidt tot 6 succesfactoren.

Wagner en Schwab (2003) hebben een uitvoerige beschrijving gegeven van bestaande literatuur en vervolgens zelf onderzoek gedaan onder 23 firma's die ERA's gebruikt hebben. Zij komen tot 8 succesfactoren.

Kaufmann en Carter (2003) hebben een uitvoerig onderzoek gedaan over dit fenomeen door diepte-interviews bij 15 firma's met als criteria dat ze minstens 20 ERA's uitgevoerd hebben in het jaar 2002. Zij beschrijven drie domeinen, waarbinnen succesfactoren gecategoriseerd kunnen worden. Dit zijn allereerst factoren gerelateerd aan het te veilen object, vervolgens factoren gerelateerd aan de markt en tot slot factoren gerelateerd aan kopers, verkopers en serviceorganisaties. Zij komen hiermee op een totaal van 6 succesfactoren.

Shalev en Asbjornsen (2010) gebruiken een soortgelijke categorisering en herkennen factoren gerelateerd aan het product of de dienst die geveild wordt, factoren gerelateerd aan de markt en factoren gerelateerd aan de verkopers. Zij stellen allereerst op basis van hun eigen literatuuronderzoek een lijst op met 6 succesfactoren, welke ze vervolgens testen met behulp van data over 139 uitgevoerde ERA's.

Veilen voor publiek

In totaal worden er in deze vier artikelen 26 succesfactoren benoemd en logischerwijs zijn deze niet allen uniek. Door soortgelijke succesfactoren samen te brengen onder één noemer ontstaat er een nieuwe lijst van 11 succesfactoren.

In totaal worden er in deze vier artikelen 26 succesfactoren benoemd waarvan enkele grotendeels of volledig gelijk zijn. Daar deze overeenkomstige succesfactoren onder een noemer te scharen ontstaat een lijst met 11 unieke succesfactoren. Deze zijn gecategoriseerd in object-, markt- en actor-gerelateerd (gelijk aan Kaufmann en Carter (2003) en Shalev en Asbjornsen (2010)). De resultaten hiervan zijn in onderstaande Tabel 2.1 te vinden, waarin tevens te zien is in welk artikel welke succesfactoren genoemd zijn. De rest van deze paragraaf zal gebruikt worden om deze 11 factoren nader toe te lichten.

	Succesfactoren	Smeltzer en Carr (2001)	Wagner en Schwab (2003)	Kaufmann en Carter (2003)	Shalev en Asbjornsen (2010)	Aantal maal genoemd
	Object-gerelateerd					
1	Specificiteerbaarheid	x	x	x	x	4
2	Volume	x	x	x	x	4
3	Complexiteit van het aankooppakket		x		x	2
	Markt-gerelateerd					
4	Aantal leveranciers	x	x	x	x	4
5	Rivaliteit onder leveranciers	x	x	x	x	4
6	Kracht van de koper		x			1
7	Prijselasticiteit	x				1
	Actor-gerelateerd					
8	Gemak om te wisselen van leverancier		x		x	2
9	Getraind personeel	x		x		2
10	Vorbereidingstijd		x			1
11	Technische staat van het systeem			x		1

TABEL 2.1: SUCCESFACTOREN

2.3.1 SPECIFICIEERBAARHEID

De te veilen goederen of diensten dienen uiterst zorgvuldig gespecificeerd te worden door de koper anders ontstaat er verwarring en weerstand onder leveranciers om überhaupt deel te nemen aan de veiling en loop je natuurlijk het risico niet te krijgen wat je daadwerkelijk hebben wil. Uitgezonderd van de prijs dienen alle zaken, zoals kwaliteit, levertijd, order groottes, geografische eisen en transportvoorwaarden nauwkeurig beschreven te worden. Wanneer dit niet of niet geheel mogelijk is, moet afgezien worden van de ERA. Desalniettemin wordt door organisaties toch nog geregeld een ERA geforceerd in gevallen waarin dit niet mogelijk is, hetgeen leidt tot veel problemen voor, tijdens en na de veiling (Smeltzer en Carr, 2001).

Een nauwkeurige beschrijving van de te veilen goederen of diensten zorgt ervoor dat alle leveranciers exact begrijpen waar het om draait en dat ze gegronde biedingen kunnen verrichten. Dit wil overigens niet zeggen dat ERA's alleen gebruikt kunnen worden voor simpele producten, want zolang de vraag maar zorgvuldig uitgedrukt kan worden lenen ERA's zich ook voor complexe producten en diensten (Wagner en Schwab, 2003).

Kaufmann en Carter (2003) beschrijven eveneens dat alles geveild kan worden zolang de koper in staat is om de vraag nauwkeurig te specificeren en de leveranciers de informatie op dezelfde wijze interpreteren als de koper. De te veilen goederen of diensten dienen dus homogeen te zijn. Een ERA dient volgens deze auteurs niet gebruikt te worden als er geen nauwkeurige

Veilen voor publiek

specificatie mogelijk is, als er gezamenlijke innovatieve oplossingen gevonden moeten worden om aan de vraag te voldoen, als het nodig is om prijs gerelateerde zaken onderdeel te maken van de onderhandeling of als specificaties op een zeker moment kunnen wijzigen.

Shalev en Asbjornsen (2010) concluderen dat specificeerbaarheid alleen invloed heeft op de mate van rivaliteit onder deelnemers en dat het op deze manier slechts indirect invloed uitoefent op het succes van een veiling. Desalniettemin wijzen sommige van hun resultaten er op dat onduidelijke specificaties leiden tot aarzelingen om deel te nemen aan een ERA.

2.3.2 VOLUME

Smeltzer en Carr (2001) beschrijven dat het volume van een veiling groot genoeg moet zijn, zodat leveranciers geprikkeld worden om deel te nemen aan de veiling. Hiervoor is het van belang om de afzetmarkt goed te begrijpen en ook te snappen dat een groter volume zal leiden tot grotere batches, wat weer leidt tot een efficiëntere productie. Een te klein volume zal nauwelijks leiden tot interesse bij leveranciers, hetgeen leidt tot een falende ERA.

Hoe groter het volume van de veiling, hoe meer een leverancier kan produceren en leveren, hetgeen kan leiden tot schaalvergroting en lagere transactiekosten, aldus Wagner en Schwab (2003). Ook voor de kopende partij is het wenselijk dat het volume van de veiling groot is, daar de absolute besparing moet opwegen tegen de kosten van het voorbereiden en implementeren van de ERA.

Ook Kaufmann en Carter (2003) benadrukken dat een groter volume zorgt voor een grotere aantrekkelijkheid onder leveranciers om deel nemen aan de veiling. De moeite en kosten die gepaard gaan met een ERA moeten zowel voor koper als verkoper kleiner zijn dan te verwachte baten.

Shalev en Asbjornsen (2010) wijken hier af van de overige artikelen door te concluderen dat het volume van de veiling geen enkele invloed heeft op andere factoren van de veiling inclusief succes. Zij stellen dat eventuele besparingen op grond van schaalvergroting bij de verkoper blijven, omdat deze niet worden doorerekend en meegenomen in de biedingen.

2.3.3 COMPLEXITEIT VAN HET AANKOOPPAKKET

Waar eerder gesteld werd dat ERA's vooral goed uit te voeren zijn bij goederen of diensten die gemakkelijk te specificeren zijn, wil dit volgens Wagner en Schwab (2003) niet direct zeggen dat een samengesteld pakket van meerdere goederen en/of diensten tot de onmogelijkheden behoort. Zij stellen dat de marges op simpelere producten vrijwel nihil zijn en dat kostenbesparing bij samengestelde pakketten van producten eenvoudiger te realiseren zijn. Uiteraard dient de specificatie van een dergelijk pakket grondig te gebeuren om de beste resultaten te behalen.

Shalev en Asbjornsen (2010) zijn in hun onderzoek echter weinig positieve kanten tegengekomen aan het houden van ERA's met complexe pakketten van producten of diensten. Zij stellen dat dergelijke ingewikkelde aankopen moeten verlopen op basis van onderling overleg tussen koper en verkoper om alle aspecten te bespreken. Dit betekent dus dat zij in deze gevallen het gebruik van ERA's sterk afraden.

2.3.4 AANTAL LEVERANCIERS

Er moeten voldoende leveranciers zijn om een ERA succesvol te maken en dit kan alleen wanneer de afzetmarkt gefragmenteerd is. Er wordt door Smeltzer en Carr (2001) gesteld dat bij de aanvang van de veiling er minimaal vijf leveranciers dienen te zijn, ook al blijven er in de eindfase waarschijnlijk slechts twee of drie over.

Ook Wagner en Schwab (2003) spreken over de noodzaak van een aantal leveranciers, welke onderling volledig onafhankelijk kunnen bieden en welke allen in staat zijn om te leveren volgens de gestelde specificaties. Zij concluderen dat er geen 'correct' minimaal aantal aan te duiden is, omdat de meningen hierover onder andere wetenschappers verdeeld zijn.

Bij een veiling waarin de prijs constant daalt, hetgeen bij een ERA het geval is, stellen Kaufmann en Carter (2003) een minimum van twee deelnemende leveranciers. Echter is niet zozeer het aantal leveranciers, maar vooral hun gedrag tijdens de veiling, bepalend voor succes. Dit sluit naadloos aan bij het volgende punt.

Shalev en Asbjornsen (2010) concluderen dat een groter aantal leveranciers niet direct invloed heeft op het succes van een ERA, maar wel positief gecorreleerd is met de rivaliteit onder leveranciers.

2.3.5 RIVALITEIT ONDER LEVERANCIERS

Rivaliteit onder de deelnemende leveranciers is nog belangrijker dan het aantal deelnemers zelf. Deze rivaliteit kan alleen ontstaan als er voldoende motivatie is voor leveranciers om deel te nemen, bijvoorbeeld omdat er schaalvoordelen behaald kunnen worden of omdat er een overschot aan aanbod in de huidige markt is. Is er meer vraag dan aanbod dan is voor leveranciers geen noodzaak om te vechten voor orders middels een ERA (Smeltzer en Carr, 2001).

Wagner en Schwab (2003) beschrijven eveneens dat wanneer er een hoge mate van rivaliteit onder leveranciers is, deze leveranciers eerder bereid zijn concessies te doen op hun inschrijfprijs. Ook zij concluderen dat het vooruitzicht op schaalvergroting of een markt waarin een overschot aan aanbod is kunnen leiden tot een toename van deze rivaliteit.

Empirisch onderzoek door Kaufmann en Carter (2003) heeft aangetoond dat ERA met een hoge mate van rivaliteit onder leveranciers uiteindelijk zullen leiden tot lagere prijzen. Zij benadrukken daarom dat voldoende leveranciers van belang zijn, maar dat het nog belangrijker is om van tevoren te evalueren of deze rivaliteit wel aanwezig is dan wel kan ontstaan door de ERA.

Shalev en Asbjornsen (2010) concluderen dat uit alle factoren die ze getest hebben dat rivaliteit onder leveranciers het meest positief gecorreleerd is met het succes van een ERA. Aangezien ERA's gebruikt worden om deze competitiviteit zo groot mogelijk te maken vinden ze dit dan ook geen verrassende conclusie.

2.3.6 KRACHT VAN DE KOPER

De kracht van de koper wordt bepaald door het aantal kopers en de hoeveelheid aanbod in de markt. Als er weinig kopers zijn met allen een flink marktaandeel betekent dit dat ze veel druk op leveranciers uit kunnen oefenen. Hoe groter deze kracht van de koper is, hoe waarschijnlijker een succesvolle ERA zal zijn (Wagner en Schwab, 2003).

2.3.7 PRIJSELASTICITEIT

Smeltzer en Carr (2001) stellen dat prijs van de te verhandelen goederen of diensten voldoende elastisch moet zijn. Dit wil zoveel zeggen als dat er natuurlijke marktwerking is, waarbij er bij een overschot aan aanbod een daling in prijs te verwachten valt. Dit is niet bij alle producten en diensten zo, waarbij te denken valt aan producten waarover accijnzen geheven worden.

2.3.8 GEMAK OM TE WISSELEN VAN LEVERANCIER

Het wisselen van leverancier kan in sommige gevallen veel tijd en moeite kosten, wanneer bijvoorbeeld een grondige kwalificatie van potentiële leveranciers noodzakelijk is of als er dure machines en/of gereedschappen verwisseld dienen te worden. In dit soort gevallen kan het wenselijk zijn om het gebruik van ERA's te heroverwegen. Concluderend stellen Wagner en Schwab (2003) dat hoe lager de moeite om te wisselen van leverancier is, hoe hoger het potentiële succes van een ERA zal zijn.

Shalev en Asbjornsen (2010) stellen daarnaast dat in een markt waarin het wisselen van leverancier hoge kosten met zich mee brengt het gebruik van ERA's niet verstandig is. Dit omdat het in zulke gevallen waarschijnlijk is dat deelnemers niet tot hun volste vermogen zullen bieden, omdat ze vermoeden dat de koper toch bij zijn huidige leverancier zal blijven.

2.3.9 GETRAIND PERSONEEL

Smeltzer en Carr (2001) beschrijven dat een ERA een proces is dat onderdeel is van de inkoopstrategie van een organisatie. Om succes te waarborgen moet de kopende organisatie beschikken over professionele werknemers die dit systeem en alle stappen die doorlopen moeten worden volledig snappen. Daarnaast moeten ze ook in staat zijn om een grondige marktanalyse te doen om te bepalen of aan de voorgaande voorwaarden voldaan kan worden.

Kaufmann en Carter (2003) beschrijven dat het personeel van zowel de koper, de verkoper als een eventuele derde partij die de technologie voor de ERA ter beschikking stelt, voldoende getraind moeten zijn en eveneens dat ze allen volledig vertrouwen moeten hebben in het gebruikte systeem.

2.3.10 VOORBEREIDINGSTIJD

Verblind door de vele voordelen die het gebruik van ERA's met zich mee brengt hebben bedrijven soms de neiging om zich hier halsoverkop in te storten. Echter valt of staat het succes hierbij bij een gedegen voorbereiding. Naast een uitvoerige specificatie moet een organisatie ook zijn eigen werknemers voorbereiden op het werken met ERA's en moet de benodigde software en hardware aanwezig zijn dan wel ingehuurd worden. Over het algemeen kan gesteld worden dat hoe meer tijd het management besteedt aan het voorbereiden en opzetten van een ERA, hoe groter de successen zullen zijn (Wagner en Schwab, 2003).

2.3.11 TECHNISCHE STAAT VAN HET SYSTEEM

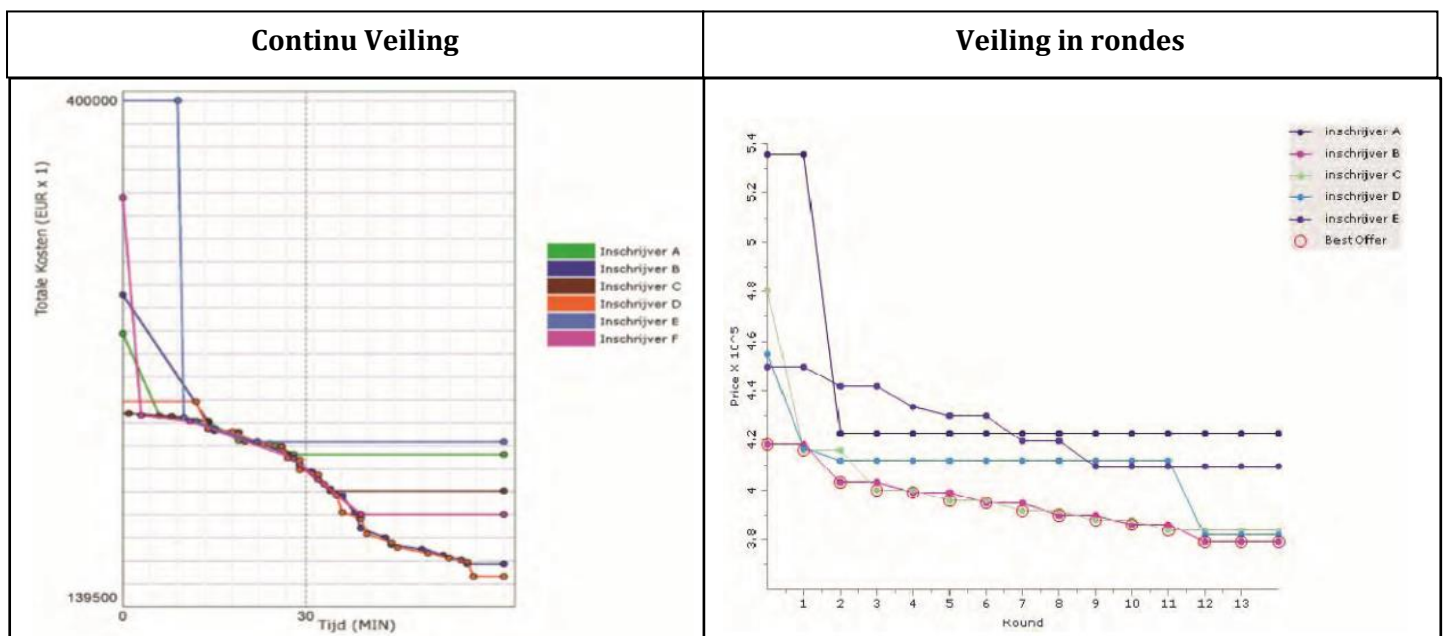
Kaufmann en Carter (2003) spreken ook over de technische staat van het gebruikte systeem. Er moeten strenge eisen worden gesteld aan de hardware en software van zowel van koper als de verkopers en deze dient getest te worden in een proef-ERA, welke nergens anders voor dient dan het testen en goedkeuren van het systeem. Uiteraard is ook de beschikking over een stabiele internetconnectie voor alle betrokken partijen noodzakelijk.

2.5 VERLOOP

Tijdens een ERA kunnen de deelnemers hun inschrijfsom verlagen naarmate de veiling vordert. Er kan hierbij door de aanbestedende partij gekozen worden tussen twee manieren om dit te doen, namelijk continu veilen of veilen in rondes.

Bij continu veilen kunnen de deelnemers gedurende een bepaalde tijdsperiode op elk moment hun inschrijfsom verlagen. De datum en het tijdstip waarop de veiling afgelopen is worden van tevoren bepaald. Bij deze methode ziet men doorgaans dat de deelnemers tegen het einde van de veiling versneld gaan bieden. Het voordeel van deze methode is dat de tijd die je kwijt bent van tevoren vast staat, maar daar staat natuurlijk tegenover dat de eindfase van een dergelijke veiling erg hectisch is en kan leiden tot keuzes die niet weloverwogen zijn (Pianoo, 2007). In figuur 1 vind u aan de linkerzijde een voorbeeld van een dergelijk karakteristiek verloop van een continu veiling.

Bij een veiling in rondes is het verloop doorgaans rustiger, omdat elke inschrijver per ronde een bod mag uitbrengen. De duur van een ronde wordt van tevoren gecommuniceerd. Na een ronde krijgen de deelnemers hun klassering op dat moment en eventuele andere informatie te zien. Een dergelijke veiling eindigt als het beste bod gedurende een x aantal rondes, waarbij x doorgaans 2 is, niet meer wordt verbeterd. Deze methode zorgt ervoor dat deelnemers veel aanvankelijk sneller zullen zakken met hun bod om een vroegtijdig eind van de veiling te voorkomen. Voordeel hier is dat deelnemers meer tijd hebben om te beslissen, maar het nadeel hier is dat je van tevoren niet weet hoe lang je bezig zult zijn (Pianoo, 2007). Uit de praktijk is gebleken dat een veiling in rondes de meest gebruikte methode is en in Hoofdstuk 7 zal u een uitgebreid voorbeeld van deze methode vinden. In Figuur 2.1 aan de rechterzijde vindt u een karakteristiek verloop van een veiling in rondes.



FIGUUR 2.1: CONTINU VEILEN VS. VEILEN IN RONDES
(BRON: PIANOO, 2007)

2.6 VOORDELEN

Het gebruik van ERA's kan leiden tot een groot aantal voordelen ten opzichte van de meer traditionele inkoopmethoden. De basis van ERA's blijft het online uitspelen van verschillende verkopende partijen tegen elkaar om zo de prijs omlaag te drijven. Volgens zowel Smeltzer en Carr (2001), Arnold, Kärner en Schnabel (2005), evenals Gumussoy en Calisir (2009) is het voornaamste voordeel voor de kopende partij het verkrijgen van een lagere inkoopprijs. Aangezien er in een online omgeving gewerkt wordt, welke van tevoren volledig geprepareerd is, neemt deze methode een hoop administratieve zaken uit handen van de koper, waardoor lagere administratiekosten gerealiseerd zullen worden (Smeltzer en Carr, 2001; Arnold et al. 2005). Naast financiële voordelen op de korte termijn zal het veelvuldig gebruiken van ERA's leiden tot een aanzienlijke versnelling in het inkoopproces, wat zich zal uitdrukken in een verkorting van de doorlooptijd (Gumussoy en Calisir, 2009), een toename in productie (Arnold et al. 2005) en lagere voorraadniveaus (Smeltzer, 2001). Tot slot beschrijven Gumussoy en Calisir (2009) dat ERA's toegang tot veel leveranciers tegelijk bieden in plaats van langzame onderhandeling met iedere leverancier afzonderlijk, dat er op deze manier een competitieve omgeving gecreëerd wordt en dat er een transparant inkoopproces ontstaat, waarbij leveranciers het gevoel krijgen allemaal een eerlijke kans te hebben op het verkrijgen van de opdracht.

Naast de voordelen voor de kopende partij kleven er aan het gebruik van ERA's ook tal van voordelen voor de verkopende partij. Allereerst bieden ERA's de mogelijkheid om contracten te sluiten met nieuwe partijen, dan wel nieuwe contracten met partijen waaraan reeds geleverd wordt en zo wordt er dus nieuwe business binnen gehaald (Smeltzer en Carr, 2001). Volgens dezelfde auteurs leidt een ERA tot een snellere afhandeling van het complete verkoopproces, hetgeen terug te zien is een verkorting van de doorlooptijd en beter voorraad management. Uit het werk van Gumussoy en Calisir (2009) blijkt verder nog dat het deelnemen aan ERA's de verkoper in staat stelt om de eisen van klanten goed in te schatten, omdat er een uitvoerig en heel specifieke aanvraag wordt gedaan. Daarnaast biedt het platform ook een uitstekende mogelijkheid de eigen competitiviteit te vergelijken met de markt.

2.7 RISICO'S

Naast de vele voordelen zijn er natuurlijk ook de nodige negatieve aspecten te benoemen die kleven aan het gebruik van ERA's. Shalev en Asbjornsen (2010) beschrijven allereerst dat een ERA in zijn meest natuurlijke vorm aan leveranciers louter de mogelijkheid biedt om te concurreren op prijs en dat hierdoor alle andere vormen van competitiviteit irrelevant worden. Zo wordt ook elke vorm van innovatieve bedrijfsvoering bij leveranciers tegen gewerkt, omdat in het programma van eisen exact aangegeven wordt welke goederen of diensten verhandeld zullen worden. Leveranciers richten zich dus puur op het kunnen leveren van dit minimum en houden zich niet bezig met overige voorwaarden.

Langlopende relaties tussen koper en verkoper kunnen ernstig verstoord dan wel helemaal verloren gaan, omdat het opzetten van een ERA bij de verkoper kan leiden tot een ernstige beschadiging van het vertrouwen, een punt dat ook door Smeltzer en Carr (2001) duidelijk onderstreept wordt. Caniëls en van Raaij (2008), die specifiek deze koper-verkoper-relatie bij ERA's onderzocht hebben, concluderen eveneens dat veel leveranciers kritisch zijn over ERA's. Toch is er in hun onderzoek een klein gedeelte van leveranciers uitsluitend positief over ERA's.

Wanneer leveranciers tijdens de ERA te veel meegenomen worden in 'het spel' dat online gespeeld wordt kan het ertoe leiden dat de drang om te winnen ervoor zorgt dat lager geboden wordt dan realiseerbaar is, de zogeheten 'Winner's Curse' (Shalev en Asbjornsen, 2010) of 'The

Race to the Bottom' (Smeltzer en Carr, 2001). De resultaten hiervan kunnen zoveel voor koper als verkoper onbevredigend zijn. De verkopende partij probeert namelijk op allerlei mogelijk manier onder het contract uit te komen, hetgeen de hele inkoopprocedure ernstig vertraagd. In andere gevallen wordt slechts een gedeelte van de goederen of diensten geleverd, waarna de levering ophoudt of de leveranciers zelf failliet gaat.

2.8 SAMENVATTING

Het afgelopen hoofdstuk heeft het doel om de vraag wat Electronic Reverse Auctioning is en wat haar karakteristieken zijn te beantwoorden. We hebben allereerst gezien dat in het publieke domein verschillende procedures voor overheidsopdrachten gebruikt worden dat deze procedure gepaard kunnen gaan met het gebruik van één of meerdere technieken, waarvan ERA er een is. De techniek valt het best te beschrijven als een online veilingmethode waar niet de verkoper, maar de koper de veiling initieert. De verkopers bieden in een digitale omgeving en proberen door hun prijsstelling realtime te wijzigen om de opdracht te verkrijgen. Tevens is hierbij uitgelegd welke stappen doorlopen worden bij een standaard ERA.

Vervolgens hebben we gezien dat het succes van een ERA afhankelijk van 11 verschillende succesfactoren die onder te verdelen zijn in de categorieën object-gerelateerd, markt-gerelateerd of actor-gerelateerd. Deze succesfactoren zijn:

- Specificeerbaarheid
- Volume
- Complexiteit van het aankooppakket
- Aantal leveranciers
- Rivaliteit onder leveranciers
- Kracht van de koper
- Prijselasticiteit
- Gemak om te wisselen van leverancier
- Getraind personeel
- Voorbereidingstijd
- Technische staat van het systeem

Een ERA kan op twee verschillende manieren verlopen, op een continue manier dan wel in rondes, waarbij het eerste geval zorgt voor veel hectiek maar wel snelle uitvoering en het tweede geval voor een duidelijke veiling die dan weer een stuk langer kan duren.

Hierna hebben we gezien dat het gebruik van ERA's kan leiden tot een lagere inkoopprijs, lagere administratiekosten, versnelling van het inkoopproces, verkorting van de doorlooptijd, lagere voorraadniveau 's en een transparante manier van werken voor de kopende partij. De verkopende partij kan nieuwe business, beter voorraadbeheer, goede inschatting van de klantwensen en de mogelijkheid om de eigen competitiviteit te vergelijken met de markt verwachten.

Nadelig is wel dat alle vormen van concurrentie naast prijs onmogelijk worden gemaakt, innovatie tegen gehouden kan worden, langlopende relaties moeilijke opgebouwd kunnen worden en dat leveranciers soms te veel opgaan in het spel en biedingen doen die ze niet kunnen realiseren met alle nadelige gevolgen van dien.

3. WETMATIGE EISEN

Dit hoofdstuk geeft een beknopt overzicht met de belangrijkste wettelijke richtlijnen voor overheidsopdrachten. Paragraaf 3.1 geeft eerst de Europese richtlijnen en de redenen achter deze richtlijnen. Vervolgens geeft paragraaf 3.2 een beschrijving van de Aanbestedingswet die een implementatie is van deze Europese richtlijnen. Paragraaf 3.3 vat dit alles samen en geeft antwoord op de tweede deelvraag.

3.1 EUROPESE RICHTLIJNEN

Waar bedrijven in de private sector redelijk vrij zijn in hun inkoopproces, geldt dit niet of in mindere mate voor organisaties in de publieke sector. Zoals al eerder vermeld dienen overheidsopdrachten in Nederland aanbesteed te worden. De publieke sector in Nederland is hierbij gebonden aan de *Aanbestedingswet* 2012 (Koninkrijk der Nederland, 2012), waarover in de volgende paragraaf meer, welke op zijn beurt een implementatie is van Europese aanbestedingsrichtlijnen (Europese Unie, 2004), te weten:

- Richtlijn 2004/17/EG;
- Richtlijn 2004/18/EG.

De eerste van deze twee richtlijnen beschrijft overheidsopdrachten voor de nutssectoren in Europa, waarbij te denken valt aan water- en energievoorzieningen, (openbare) vervoersdiensten en postdiensten. De tweede richtlijn beschrijft overheidsopdrachten voor overheidsorganisaties.

Ten tijden van het schrijven van dit rapport zijn de opvolgers van deze richtlijnen reeds gepubliceerd, te weten:

- Richtlijn 2014/23/EU;
- Richtlijn 2014/24/EU;
- Richtlijn 2014/25/EU.

Deze richtlijnen beschrijven respectievelijk de gunning van concessies, het gunnen van overheidsopdrachten en het gunnen van opdrachten door aanbestedende diensten werkzaam in de nutssector (Pianoo, 2014). Deze richtlijnen moeten door Nederland echter pas in de loop van 2016 geïmplementeerd worden en zullen dus in dit onderzoek verder buiten beschouwing gelaten worden.

3.1.1 DOELEN

Deze richtlijnen hebben hoofdzakelijk ten doel om overheidsopdrachten beschikbaar te stellen voor alle ondernemingen binnen de Europese Unie, onafhankelijk van hun Nationaliteit. Dit voorkomt dat overheidsorganisaties hun opdrachten alleen voorbehouden aan ondernemingen uit hun eigen land. Meer gespecificeerd zijn deze doelen als volgt (Kennisportal Europese aanbesteding, jaartal onbekend):

- De verdere totstandkoming van het vrije verkeer van goederen, diensten, kapitaal en personen binnen de Europese Unie;
- Het harmoniseren van de wetgeving van de afzonderlijke lidstaten van de Europese Unie;
- Het stimuleren van vrije en eerlijke concurrentie binnen de Europese Unie door openbare aankondiging van opdrachten en gunningen en daarmee de bevordering van transparantie in de markt;
- Het bewerkstelligen van besparingen voor de opdrachtgevers (aangebestede diensten);

- Het verzekeren van publicatie van ca. 20% van het totale volume aan overheidsopdrachten dat ongeveer overeenkomt met 80% van de totale waarde van de markt.

3.2 AANBESTEDINGSWET 2012

Op basis van de Europese richtlijnen en met inachtneming van de hierboven beschreven doelen is in Nederland op 1 april 2013 de Aanbestedingswet 2012 (hierna: de Aanbestedingswet) (Koninkrijk der Nederlanden, 2012) in werking getreden. In onderstaande subparagrafen zullen allereerst de beginselen van deze wetgeving toegelicht worden, waarna een beschrijving volgt van de voor dit onderzoek relevante passages.

3.2.1 BEGINSELEN

Aan de Aanbestedingswet liggen drie beginselen ten grondslag, namelijk het beginsel van gelijke behandeling, het transparantiebeginsel en het proportionaliteitsbeginsel. Het *beginsel van gelijke behandeling* zorgt ervoor dat alle ondernemers die zich inschrijven voor een aanbestedingsprocedure niet bevoordeeld dan wel benadeeld mogen worden door de aanbestedende dienst. Dit betekent dus ook dat voor alle deelnemende ondernemers dezelfde voorwaarden dienen te gelden.

Het *transparantiebeginsel* zorgt ervoor dat alle voor de overheidsopdracht geldende criteria duidelijk en ondubbelzinnig gecommuniceerd worden. Dit zorgt ook voor een eerlijke procedure, omdat op deze wijze voor alle deelnemende partijen, inclusief de aanbestedende dienst zelf, helder is op welke wijze inschrijvingen beoordeeld zullen worden (Kennisportal Europese aanbesteding, jaartal onbekend).

Het *proportionaliteitsbeginsel* houdt in dat alle eisen, voorwaarden en criteria aan inschrijvers en inschrijvingen in redelijke verhouding moeten staan tot de aard en de omvang van de opdracht. Dit zorgt voor een beperking van de, voornamelijk administratieve, lasten en de bijbehorende kosten. Op deze manier wordt eveneens de drempel om in te schrijven voor de kleinere ondernemers verlaagd. (Schrijfgroep Gids Proportionaliteit, 2013)

3.2.2 AANBESTEDINGSDREMPEL

Voor alle verschillende soorten overheidsopdrachten zijn drempelwaarden vastgesteld. Wanneer de geraamde waarde van de aan te besteden opdracht gelijk is aan of hoger is dan deze drempelwaarde moet deze opdracht verplicht Europees aanbesteed worden en is deze onderhevig aan de regels en wetten zoals beschreven in dit hoofdstuk. Deze waarden worden elke twee jaar door de Europese Unie vastgesteld en zijn voor de periode 2014/2015 te vinden in appendix A.

Is de geraamde waarde van de aan te besteden opdracht echter kleiner dan de drempelwaarde zijn Europese procedures niet langer verplicht, maar er zijn hiervoor wel specifieke regels vastgelegd. Zo zijn de beginselen nog steeds van kracht om eerlijkheid en transparantie voor ondernemers te garanderen. Er zijn echter wel meer mogelijkheden qua procedure. Zo kan een aanbestedende dienst die gebruik maakt van een Nationale procedure met aankondiging er voor kiezen om minder lange termijnen in acht te nemen. Ook kan een aanbestedende dienst kiezen voor een onderhandse procedure, hetgeen betekent dat de aanbestedingen niet publiekelijk bekend gemaakt wordt, maar dat ondernemers direct benaderd worden. Deze laatste optie wordt ook wel 'onderhands gunnen' genoemd (Pianoo, jaartal onbekend).

3.2.3 GESCHIKTHEIDSEISEN

Om voor een aanbesteding in aanmerking te kunnen komen moet een ondernemer bij zijn inschrijving laten zien dat er voldaan wordt aan bepaalde eisen, de zogeheten geschiktheidseisen. Deze eisen kunnen uit een drietal factoren bestaan, namelijk eisen aan de financiële en economische draagkracht, eisen aan de technische bekwaamheid of beroepsbekwaamheid en tot slot eisen aan de beroepsbevoegdheid (Koninkrijk der Nederlanden, 2012).

Wanneer er niet aan deze geschiktheidseisen voldaan wordt dan zal een ondernemer worden uitgesloten van deelname aan de desbetreffende aanbestedingsopdracht. Bij een procedure waar vooraf een aantal inschrijvers geselecteerd wordt, zoals de niet-openbare procedure, worden geschiktheidseisen zelfs gebruikt als selectiecriteria om de deelnemers te bepalen (Koninkrijk der Nederlanden, 2012).

3.2.4 GUNNINGSCRITERIA

Waar geschiktheidseisen bepalen welke ondernemers deel mogen nemen aan de aanbestedingsprocedure, bepalen de gunningscriteria welke van deze deelnemers uiteindelijk de uitvoering van de opdracht toegewezen krijgt. Het transparantiebeginsel is ook hier weer van toepassing, hetgeen betekent dat deze criteria van tevoren duidelijk en ondubbelzinnig gecommuniceerd dienen te worden. Dit zorgt ervoor dat inschrijvers het systeem van beoordeling begrijpen en hun inschrijving hierop aan kunnen passen. Aan de andere kant kunnen inschrijvers en eventuele derde partijen achteraf toetsen of de inschrijvingen wel op de juiste manier beoordeeld zijn op grond van de gestelde criteria (Kennisportal Europese aanbesteding, jaartal onbekend).

Het voornaamste criterium en tevens hetgeen dat het meeste gebruikt wordt is gunning op basis van *Economisch Meest Voordelige Inschrijving* (EMVI). Dit wil zeggen dat aanbesteders naast prijs ook andere criteria kunnen laten meewegen, zoals:

- Kwaliteit;
- Technische waarde;
- Esthetische en functionele kenmerken;
- Milieukenmerken;
- Gebruikskosten;
- Rentabiliteit;
- Klantenservice en technische bijstand;
- Datum van levering, en
- Termijn voor de levering of uitvoering.

Deze criteria hoeven dus niet zuiver economisch van aard te zijn, maar deze criteria dienen wel verband moeten houden met het voorwerp of de dienst van de opdracht zelf en niet met de inschrijvers, want deze zijn immers al eerder getoetst. Deze criteria evenals eventuele relatieve gewichten dienen duidelijk te zijn voor alle deelnemers (Koninkrijk der Nederlanden, 2012). Bij wijze van uitzondering kan er nog steeds gegund worden op basis van alleen de laagste prijs, maar dit zal gemotiveerd moeten worden in de aanbestedingsstukken.

3.2.5 PASSAGES AANGAANDE ELEKTRONISCHE VEILINGEN

In de Aanbestedingswet zijn ook enkele passages opgenomen welke elektronische veilingen beschrijven. Dit zijn de artikelen 2.117 tot en met 2.125. Hierbij wordt vermeld dat de aanbestedende dienst zijn gunningsbeslissing vooraf kan laten gaan door een elektronische veiling, mits dit is gemeld in de aankondiging, alle informatie met betrekking tot de elektronische veiling is opgenomen in de aanbestedingsstukken, en de opdracht nauwkeurig gespecificeerd kan worden. De informatie waar in de vorige zin over gesproken is moet tenminste bestaan uit:

- Alle kwantificeerbare waarden die vallen onder de veiling;
- Eventuele limieten van waarden die kunnen worden ingediend;
- De informatie die tijdens de elektronische veilingen gegeven wordt en het tijdstip waarop dit gebeurt;
- Alle relevante informatie betreffende het verloop van de veiling;
- De voorwaarden waaronder geboden kan worden en voornamelijk de vereiste minimumverschillen tussen biedingen, en
- Alle relevante informatie betreffende het gebruikte elektronische systeem en de technische specificaties voor de verbinding.

Het is voor aanbestedende diensten toegestaan om de elektronische veiling in verschillende fasen, dan wel continu te laten verlopen. De aanbestedende dienst is daarnaast verplicht om in elk geval de klassering van de deelnemers in iedere ronde vrij te geven, waarbij de identiteit van de deelnemers verborgen blijft. In Hoofdstuk 7 vind u een praktijkvoorbeeld van een dergelijke ERA waarbij de klassering weergegeven wordt. De aanbestedende dienst kan daarnaast zelf kiezen om wel of niet het aantal deelnemers aan de desbetreffende fase vrij te geven aan de deelnemers. De elektronische veiling zal worden gesloten op een vastgestelde datum of tijd, wanneer er geen nieuwe biedingen meer plaats vinden tussen een aantal opeenvolgende fasen of wanneer het maximum aantal fasen is verstreken (Koninkrijk der Nederlanden, 2012).

3.3 SAMENVATTING

Dit derde hoofdstuk heeft als doel om te beantwoorden aan welke karakteristieken een inkoopmethodiek moet voldoen om geschikt te zijn voor de publieke sector in Nederland. Allereerst hebben we in dit hoofdstuk gezien dat publieke organisaties onderhevig zijn aan de nieuwste Aanbestedingswet die in 2013 is ingevoerd en welke op zijn beurt weer is afgeleid van een tweetal Europese richtlijnen uit 2004. Het doel van deze Europese richtlijnen is het creëren van transparantie en openheid van de Europese Interne markt. Om antwoord te geven op tweede deelvraag zijn de relevante passages uit deze wet besproken.

Kortgezegd zijn de eisen die wetmatig aan een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector gesteld worden als volgt:

- Er moet voldaan worden aan het gelijkheidsbeginsel, transparantiebeginsel en het proportionaliteitsbeginsel;
- De geraamde waarde van de overheidsopdracht moet vergeleken worden met de Europese drempelwaarden;
- Er moeten geschiktheidseisen voor potentiële inschrijvers opgesteld worden;
- De gunningscriteria moeten duidelijk en ondubbelzinnig gecommuniceerd worden.

4. DOELMATIGE EISEN

Dit vierde hoofdstuk beschrijft eisen voor een inkooptechniek in de Nederlandse publieke sector vanuit een doelmatig perspectief. Allereerst geeft paragraaf 4.1 een toelichting op de ruimte voor doelmatigheid geboden door de Aanbestedingswet. Paragraaf 4.2 legt de noodzaak voor toegankelijkheid uit, waarna 4.3 verhaalt over de verlaging van de administratieve lasten. Paragraaf 4.4 beschrijft de ruimte voor innovatie en paragraaf 4.5 handelt over duurzaamheid en de Sociale Voorwaarden. Paragraaf 4.6 vat het vierde hoofdstuk samen en geeft een antwoord op derde deelvraag.

4.1 WETTELIJKE RUIMTE VOOR DOELMATIGHEID

Kijkend naar de doelstellingen van de Europese richtlijnen omtrent aanbestedingen, zien we dat deze voornamelijk zorgdragen voor transparantie en openheid van de Europese interne markt. Bedrijfskundige doelstellingen zijn hier bewust niet in opgenomen, omdat de Europese Unie haar lidstaten vrij wil laten om deze zelf op te stellen en in te voeren. In Nederland wordt hier in de Aanbestedingswet bij de uitgangspunten in artikel 1.4 naar verwezen op volgende wijze:

“De aanbestedende dienst ... draagt zorg voor het leveren van zo veel maatschappelijke waarde voor de publieke middelen ...” (Koninkrijk der Nederlanden, 2012)

Dit komt er op simpel gezegd op neer dat het geld van belasting betalende Nederlanders op de best mogelijke wijze besteedt dient te worden. Zeker nu het economisch minder gaat is de Nederlandse overheid verantwoordelijk voor het optimaal benutten van de schaarse budgetten die ze ter beschikking heeft (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2010). Deze optimale besteding van het belastinggeld wordt ook wel de primaire doelstelling van de Aanbestedingswet genoemd, gezien vanuit doelmatig perspectief. De overige doelstellingen welke in de volgende paragrafen naar voren komen worden de secundaire doelstellingen genoemd.

De exacte interpretatie van artikel 1.4 staat politiek gezien echter behoorlijk onder discussie. De oorspronkelijke bedoeling van dit artikel was onder meer om zorg te dragen voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Een amendement op dit artikel ingediend door dhr. Koppejan (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2011) heeft deze focus echter verlegd naar een zo goed mogelijk besteding van publieke middelen vanuit een puur economisch perspectief. Desalniettemin worden de zogeheten secundaire doelstellingen steeds belangrijker, waarover in de volgende paragrafen meer.

4.2 TOEGANKELIJKHEID MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF

Een manier om een doelmatiger inkoopbeleid te hanteren is het zorg dragen van een zo groot mogelijke toegankelijk van overheidsopdrachten voor ondernemers uit het Midden- en kleinbedrijf. Maxime Verhagen (2011) benadrukt dit bij zijn toespraak in Brussels tijdens de ‘High Niveau Conference on Public Procurement’ door te stellen economisch groei voor Europa alleen te realiseren valt als er meer kansen komen voor het MKB. Een groter aantal inschrijvingen leidt logischerwijs tot een grotere kans op een betere inschrijving. De Aanbestedingswet tracht deze grotere toegankelijkheid te realiseren door in artikel 1.5 het onnodig samenvoegen van opdrachten te verbieden en zelfs door het opdelen van een opdracht in percelen te stimuleren (Koninkrijk der Nederlanden, 2012).

Redenen waarom het MKB moeizaam toegang had tot overheidsopdrachten zijn onder meer de te hoge eisen, de gekozen procedure, de omvang van de opdracht en de te hoge transactiekosten (Pianoo, jaartal onbekend). Ook de Memorie van Toelichting (Tweede Kamer der Staten-

Generaal, 2010) benadrukt de problemen van te hoge lasten en te zware eisen voor ondernemers uit het MKB.

Nederland is de Europese Unie uniek door de uitgave van de Gids Proportionaliteit (Schrijfgroep Gids Proportionaliteit, 2013), waarin het proportionaliteitsbeginsel (zie: 3.2.1) uitvoerig wordt beschreven. Dit beginsel heeft als doel om het probleem van deze onredelijk zware eisen weg te nemen voor kleine ondernemers. Naast hantering van dit beginsel moeten aanbestedende diensten ook op andere wijze proberen om hun opdrachten toegankelijker te maken voor het MKB zonder daarbij het beginsel van gelijke behandeling (zie: 3.2.1) te verwaarlozen. Dit is onder andere mogelijk door rekening te houden met het MKB bij het opstellen van objectieve criteria, reguliere gesprekken te houden met MKB vertegenwoordigers of MKB bedrijven wijzen op de mogelijkheid om een consortium te vormen (Pianoo, jaartal onbekend).

4.3 VERLAGING ADMINISTRATIEVE LASTEN

Sinds de invoering van de Aanbestedingswet wordt ongeveer 90% van het totale volume van aanbestedingen door publieke opdrachtgevers gegund op basis van het principe EMVI (zie: 3.2.4). Het grote nadeel van deze methode ten opzichte van de voorheen gebruikte methode van gunning op basis van laagste prijs is dat EMVI leidt tot hogere kosten van inschrijving door opdrachtnemers en hogere kosten van beoordeling door opdrachtgevers. Dit verschil ontstaat bij de opdrachtnemers omdat er bij het toevoegen van ieder criterium ook een bod op dit criterium gedaan moet worden en dit extra administratie met zich meebrengt. In dezelfde ontstaat het verschil bij de opdrachtgevers omdat ieder toegevoegd criterium ook beoordeeld dient te worden. Deze toename in kosten bedraagt ongeveer 42% (EIB, 2014). Om doelmatiger aan te besteden zullen deze administratieve lasten omlaag gebracht moeten worden.

Voorheen dienden alle inschrijvende ondernemers bij een aanbestedingsprocedure over bewijsstukken te beschikken om aan te tonen dat ze voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen (zie 3.2.3). De Aanbestedingswet heeft er echter voor gezorgd dat ondernemers door middel van een *'Eigen Verklaring'* zelf op voorhand kunnen aangeven aan deze eisen te voldoen. Na afloop hoeft alleen de winnaar van de aanbesteding alle benodigde bewijsstukken aan te leveren. Deze Eigen Verklaring maakt het voor ondernemers administratief dus makkelijker om deel te nemen aan een aanbestedingsprocedure (Rijksoverheid, 2014).

Daarnaast dienen aanbestedingsstukken tegenwoordig ook kosteloos aangeboden te worden aan alle geïnteresseerde partijen. Wanneer deze stukken op meerdere wijzen worden aangeboden hoeft slechts een van deze wijze kosteloos te zijn. Dit verlaagt voor ondernemers de drempel om te bepalen of ze überhaupt geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan een zekere aanbestedingsprocedure (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2010).

Uit onderzoek van Canton et al. (2012) is gebleken dat ook de gekozen procedure sterk van invloed is op de duur en de daarmee gepaard gaande administratieve lasten. De voornaamste conclusie hier is dat de openbare procedure en de onderhandelingsprocedure kosten efficiënter zijn dan de niet-openbare procedure. Nadeel van de onderhandelingsprocedure is dan weer het gemiddeld aantal inschrijvingen flink lager is, hetgeen weer ten koste van concurrentie gaat.

Tot slot is bepaald alle aanbestedingen boven de Europese drempelbedragen openbaar aangekondigd moeten worden via TenderNed. Dit is een openbaar en betrouwbaar elektronisch platform, in eigendom van de Nederlandse Staat, speciaal ontworpen voor deze (voor)aankondigingen van overheidsopdrachten. Door alle overheidsopdrachten boven de drempel op een en dezelfde plaats aan te kondigen, wordt ondernemers een hoop tijd en moeite bespaard die het zoeken op verschillende plaatsen met zich meebrengt (Tweede Kamer der

Staten-Generaal, 2010). Daarnaast zorgt dit alles voor een veel grotere transparantie, omdat ook de resultaten van de gunning hierop gepubliceerd worden.

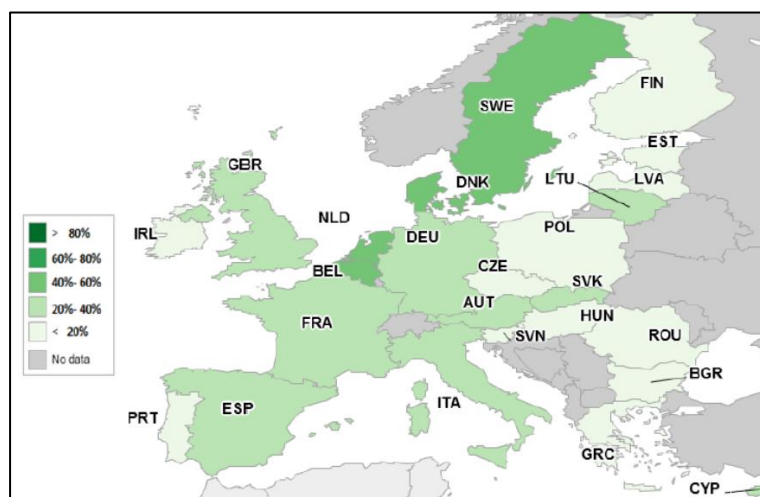
4.4 INNOVATIE

Innovatie en dan voornamelijk het bieden van voldoende ruimte voor ondernemers om met innovatieve oplossingen voor overheidsopdrachten te komen, krijgt steeds meer aandacht. Het opstellen van functionele specificaties ten opzichte van het opstellen van technische specificaties is hierin belangrijk. Dit betekent dat deze specificaties beschrijven wat een product of dienst moet kunnen en niet hoe deze er precies uit moet zien. Ook in de Motie van Toelichting (2010) bij de Aanbestedingswet wordt benadrukt dat veel opdrachten nog te technisch gespecificeerd worden, waar een functionele beschrijving vaak meer mogelijkheden biedt voor innovatieve oplossingen.

Het verplicht gunnen op basis van EMVI (zie: 3.2.4) ten opzichte van het gunnen op basis van laagste prijs is een stap in de goede richting om bedrijven meer vrijheid te geven om met innovatieve oplossingen te komen (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2010). Veel kleinere bedrijven zijn echter nog niet geheel ingesteld op EMVI en hebben hiervoor hulp van buitenaf nodig om hun inschrijving goed te formuleren. Daarnaast brengt EMVI hogere transactiekosten met zich mee (Pianoo, jaartal onbekend).

4.5 DUURZAAMHEID EN SOCIALE VOORWAARDEN

De afgelopen jaren is duurzaamheid steeds vaker terug te vinden op de agenda's van allerlei organisaties. Nederland is volgens Verhagen (2011) een pionier op het gebied van duurzame inkoop door zichzelf ten doel te stellen om een 100% duurzame inkoopfunctie van de overheid te realiseren. In een rapport geschreven in opdracht van de Europese Unie (CEPS, 2012) is uitgezocht in hoe goed EU landen scoren op het gebied van duurzaam inkopen en uit Figuur 4.1 blijkt dat Nederland het hierin goed doet. Uit een recent onderzoek in opdracht van De Groene Zaak onder alle provincies en grote gemeenten in Nederland is gebleken dat inmiddels naar schatting 94% duurzaam ingekocht wordt (Remmers, 2015).



FIGUUR 4.1: DUURZAAM INKOPEN IN EUROPA (BRON: CEPS, 2012)

In 2005 heeft Nederland bepaald dat duurzaamheid meegewogen moet worden bij overheidsopdrachten (Pianoo, jaartal onbekend). Belangrijk punt in dit beleid is dat de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland voor een groot scala aan productgroepen

criteriadocumenten opgesteld, waarin de mogelijkheden om voor die productgroep duurzaam in te kopen worden beschreven (Pianoo, 2014). Deze waren in eerste instantie vooral gericht op het milieu maar sinds 2012 zijn hierin ook sociale criteria opgenomen, de zogeheten Sociale Voorwaarden. Deze Sociale Voorwaarden dienen sinds 1 januari 2013 verplicht te worden opgenomen in alle aanbestedingen boven de Europese drempel (Somo, 2014). Deze Sociale Voorwaarden gelden generiek voor alle producten en productgroepen en zijn bijvoorbeeld gericht op het afschaffen van kinderarbeid, vrijwaren van discriminatie en waarborgen van de mensenrechten.

Binnen aanbestedingen zelf zien we dat er tegenwoordig steeds vaker duurzaamheidseisen worden opgenomen in de geschiktheidscriteria voor leveranciers. Leveranciers die in het verleden bijvoorbeeld de milieuwet hebben overtreden kunnen uitgesloten worden van deelname. Daarnaast worden ook aan het voorwerp van de opdracht zogeheten minimumeisen gesteld, welke bijvoorbeeld handelen over energiezuinigheid of hoeveelheid schadelijke stoffen in een product. Wanneer de aanbesteding draait om de uitvoering van werken of diensten kunnen er zogeheten uitvoeringbepalingen worden opgesteld, waarin eveneens duurzaamheid kan worden meegenomen (Somo, 2014).

4.6 SAMENVATTING

Dit hoofdstuk heeft zich gericht op eisen die vanuit een doelmatig perspectief gesteld kunnen worden aan een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector. Een belangrijk uitgangspunt hier is om het geld van de Nederlandse belastingbetaler dat gebruikt wordt voor overheidsinkopen zo efficiënt en effectief mogelijk besteed wordt. Tegenwoordig wordt echter ook steeds maar waarde aan duurzaamheid gesteld en criteria hieromtrent worden steeds vaker en steeds zwaarder meegewogen bij aanbestedingen. Om doelmatig in te kopen moeten organisaties in de Nederlandse publieke sector bij aanbestedingen:

- De toegankelijkheid voor inschrijvers vergroten, voornamelijk voor het MKB, door:
 - Het proportionaliteitsbeginsel te hanteren; en
 - Waar mogelijk rekening te houden met het MKB;
- Administratieve lasten verlagen door:
 - Gebruik te maken van de 'Eigen Verklaring';
 - Het proportionaliteitsbeginsel te hanteren;
 - Aanbestedingsstukken kosteloos aan te bieden;
 - De beste procedure te kiezen; en
 - Opdrachten aan te kondigen via TenderNed.
- Innovatie stimuleren door:
 - Functionele specificaties i.p.v. technische specificaties te stellen;
 - Gunnen op basis van EMVI;
- Duurzame en sociale aspecten laten meewegen door:
 - De Sociale Voorwaarden te hanteren; en
 - Duurzaamheid op te nemen in:
 - De minimumeisen aan producten; en
 - De geschiktheidseisen voor leveranciers; en
 - De gunningscriteria; en
 - De uitvoeringsbepalingen voor werken.

5. ERA VOOR DE PUBLIEKE SECTOR

Dit hoofdstuk combineert de voorgaande drie hoofdstukken door te analyseren in welke mate ERA kan voldoen aan de rechtmatige eisen uit het derde hoofdstuk en doelmatige eisen uit het vierde hoofdstuk. Dit wordt in respectievelijk paragraaf 5.1 en paragraaf 5.2 beschreven. Tot slot wordt er een visuele weergave van de conclusies gegeven in paragraaf 5.3 en wordt er in deze paragraaf antwoord gegeven op de vierde deelvraag.

5.1 ERA VOOR RECHTMATIGHEID

Het eerder besproken gelijkheidsbeginsel stelt dat deelnemers bij een aanbesteding niet bevoordeeld dan wel benadeeld mogen worden. Bij ERA worden de biedingen in een online omgeving gedaan, waarbij er in de meeste gevallen in anonimiteit geboden wordt. Dit betekent dat het bewust ongelijk behandelen van een bepaalde deelnemer onmogelijk gemaakt wordt, omdat de identiteit van de deelnemers pas na afloop bekend wordt. Aan het gelijkheidsbeginsel kan ERA dus uitstekend voldoen.

Het transparantiebeginsel eist een duidelijke en eenzijdige communicatie van alle eisen en criteria behorend bij een bepaalde aanbesteding. Bij een ERA wordt er alleen op prijs geconcurrereerd en wordt voor alle overige criteria een niveau gesteld waaraan door deelnemers voldaan moet worden. De communicatie omtrent eisen en criteria is bij een ERA dus helder en aan het transparantiebeginsel kan dus goed voldaan worden.

Het proportionaliteitsbeginsel stelt dat eisen, voorwaarden en criteria aan inschrijvers en inschrijvingen in redelijke verhouding moeten staan tot de omvang van de opdracht. Op de lange termijn zorgt ERA er voor dat de administratieve lasten lager worden, echter wanneer een onderneming voor het eerst deelneemt aan een ERA wordt er nogal wat gevraagd van deze onderneming. Dit is vooral te wijten aan het feit dat leveranciers zich aan moeten passen aan deze nieuwe inkooptechniek. Wanneer de leverancier echter ervaring heeft met de techniek blijven deze problemen achterwege en is het voor ERA geen probleem om te voldoen aan het proportionaliteitsbeginsel. Wanneer er deelnemers zijn die onervaren zijn met ERA is het echter vrijwel onmogelijk om te voldoen aan het proportionaliteitsbeginsel.

In het derde hoofdstuk is ook gesteld dat de geraamde waarde van de opdracht vergeleken moet worden met de Europese drempelwaarden om te bepalen hoe de desbetreffende opdracht aanbesteed dient te worden. Bij het gebruik van ERA is net als bij overheidsopdrachten waar deze techniek niet gebruikt wordt een goede schatting te maken. Het vergelijken met drempelwaarden vormt hier dus geen probleem.

Geschiktheidseisen voor potentiële inschrijvers kunnen bij een ERA op dezelfde wijze opgesteld worden als dat gebeurt bij een aanbesteding waarbij de gunning op een meer traditionele wijze verloopt. Het enige dat toegevoegd dient te worden zijn de technische eisen omtrent deelname aan de ERA zoals een juist begrip van de procedures bij een ERA en uiteraard het beschikken over de juiste digitale infrastructuur.

De laatste rechtmatige eis gesteld in het derde hoofdstuk is een duidelijke en ondubbelzinnige communicatie omtrent de gunningscriteria, zoals hierboven besproken bij het transparantiebeginsel. Juist omdat er bij ERA gewerkt wordt in een online omgeving is het heel makkelijk om de documenten waarin de beoordelingsmethodiek staat online vrij te geven aan alle deelnemers om op deze wijze aan deze eis te voldoen. Echter is het tegenwoordig verplicht om te gunnen op basis van EMVI. Dit betekent dat bij het gebruik van een ERA zal moeten worden gemotiveerd waarom er op laagste prijs gegund wordt, hoewel er later in Hoofdstuk 7

zal blijken dat het gunnen op basis van EMVI zeker mogelijk is waardoor dit probleem minder groot blijkt te zijn.

5.2 ERA VOOR DOELMATIGHEID

De eerste doelmatige eis die in het vierde hoofdstuk naar voren kwam is het vergroten van de toegankelijkheid, voornamelijk voor ondernemers in het MKB. ERA als nieuwe inkooptechniek is echter minder geschikt voor het MKB. Allereerst vergt het overstappen op ERA een behoorlijke investering van tijd en geld, hetgeen voor bedrijven in het MKB vaak een probleem vormt. Daarnaast wordt er bij ERA alleen maar geconcentreerd op de prijs, waarbij innovatieve oplossingen van kleine bedrijven ondergeschikt zijn aan goedkope oplossingen van grote bedrijven welke veel gemakkelijker schaalvoordelen behalen. Al met al is ERA dus vooral geschikt voor grote ondernemers en bij grote aanbestedingen en is het lastig, zo niet onmogelijk om goed rekening te houden met ondernemers in het MKB.

De tweede doelmatige eis die gesteld werd is het verlagen van de administratieve lasten. Hierbij werd het gebruik maken van de Eigen Verklaring als eerste genoemd. Net als bij andere aanbestedingsmethode is het ook bij een ERA verplicht voor ondernemers om bij hun inschrijving deze Eigen Verklaring te leveren, waarbij ze zelf aangeven aan alle geschiktheidseisen te voldoen. Na afloop zal er bij de winnaar gecontroleerd worden of daadwerkelijk aan deze eisen voldaan wordt. Indien de winnaar niet blijkt te voldoen aan de eisen kan de ERA procedure opnieuw gedaan worden met uitsluiting van deze deelnemer, maar veel logischer en makkelijker is het als de aanbesteder in dit geval de opdracht aan de nummer 2 van de veiling gunt.

Ook is het verplicht aanbestedingsstukken kosteloos aan te bieden aan de deelnemende partijen. Dit is geen probleem bij ERA, want de stukken kunnen zoals eerder besproken in dezelfde online omgeving worden aangeboden als waarin de ERA zelf wordt afgewerkt.

Het kiezen van de juiste aanbestedingsprocedure is ook een manier om de administratieve lasten te verlagen. De openbare procedure en de onderhandelingsprocedure slagen hierin stukken beter dan de niet-openbare procedure. Wettelijk is bepaald dat ERA gebruikt mag worden bij elk van deze drie verschillende aanbestedingsprocedures. Waar mogelijk dienen aanbesteders ERA dus toe te passen bij openbare procedures en onderhandelingsprocedure, echter wanneer de niet-openbare procedure beter past bij een aanbesteding kan ook hier gekozen voor een ERA ondanks dat bij deze procedure de administratieve lasten hoger blijken te zijn.

Het zo goed mogelijk toepassen van de doelmatige eisen betekent dus in de praktijk dat ERA zo veel mogelijk gebruikt moet worden bij de openbare procedure, dan wel de onderhandelingsprocedure.

Daarnaast is het tegenwoordig verplicht om opdrachten aan te kondigen via TenderNed. Een opdracht waarbij gebruikt gemaakt wordt van ERA kan zonder problemen aanbesteed worden via TenderNed. Jammer is het wel dat ondanks het feit dat TenderNed een online omgeving is, deze omgeving nog niet de mogelijkheid biedt om ERA's te houden. Er zal dus in meerdere online omgevingen gewerkt moeten worden, iets dat wellicht voor verwarring en onduidelijkheid kan zorgen.

Het derde punt dat naar voren kwam bij de doelmatige eisen is het stimuleren van innovatie. Allereerst werd hier geconcludeerd dat het stellen van functionele eisen ten opzichte van technische eisen een pré is. Bij ERA worden zoals eerder vermeld alle criteria behalve de prijs

Veilen voor publiek

van tevoren vastgesteld. Dit maakt het compleet onmogelijk om met functionele eisen te werken en hier biedt ERA dus geen ruimte voor innovatieve probleemoplossingen.

Het hanteren van de Sociale Voorwaarden is verplicht voor alle aanbestedingen, hierop vormt ERA geen uitzondering. Het mee laten wegen van overige duurzaamheidsaspecten is daarentegen lastiger. Er is wettelijk bepaald welke geschiktheidseisen aan leveranciers gesteld mogen worden en het is niet mogelijk hier op directe wijze duurzaamheid in op te nemen. Wanneer er alleen op prijs geconcentreerd wordt, zoals bij ERA vaak het geval, is het ook bij de gunningscriteria nauwelijks mogelijk om duurzaamheid mee te nemen. Bij de minimeisen en bij de uitvoeringbepalingen voor werken en diensten is dit echter wel goed mogelijk. Ook op dit gebied vormt ERA dus een slechte match met de publieke sector.

5.3 SAMENVATTING

Dit hoofdstuk heeft een analyse gegeven van de mate waarin ERA kan voldoen aan de rechtmatige en doelmatige eisen aan de publieke sector, zoals gesteld in hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4. Tabel 5.1 geeft met een kleurschaal aan in hoeverre ERA kan voldoen aan de desbetreffende eis en geeft zo een visuele weergave en daarmee tevens een samenvatting van dit hoofdstuk.

ERA voor de Publieke sector	
	Match
Rechtmatige eisen	
Gelijkheidsbeginsel	Zeer goed
Transparantiebeginsel	Goed
Proportionaliteitsbeginsel	Matig
Drempelwaarde	Goed
Geschiktheidseisen	Goed
Gunningscriteria	Slecht
Doelmatige eisen	
Toegankelijkheid MKB	Zeer Slecht
Gebruik maken van 'Eigen Verklaring'	Zeer goed
Kosteloos aanbieden aanbestedingsstukken	Goed
Gebruik juiste procedure	Goed
Aankondigen opdrachten via TenderNed	Matig
Stimuleren Innovatie	Zeer Slecht
Hanteren Sociale Voorwaarden	Matig
Duurzaamheid	Slecht

Legenda
Zeer goed
Goed
Matig
Slecht
Zeer Slecht

TABEL 5.1: ERA VOOR DE PUBLIEKE SECTOR

6. ERA SUCCESFACTOREN BIJ DE PUBLIEKE SECTOR

Dit zesde hoofdstuk combineert eveneens de eerste drie hoofdstukken, echter nu vanuit een ander perspectief. Er wordt in dit hoofdstuk gekeken in hoeverre de Nederlandse publieke sector ruimte kan bieden aan de succesfactoren die benodigd zijn voor ERA, beschreven in Hoofdstuk 2. Deze zullen worden opgedeeld volgens dezelfde categorisering als in tabel 2 is gedaan. In 6.1 wordt bekeken in hoeverre dit mogelijk is voor de object-gerelateerde factoren. In paragraaf 6.2 wordt gekeken naar de markt-gerelateerde factoren en in paragraaf 6.3 naar de actor-gerelateerde factoren. Tot slot geeft paragraaf 6.4 een samenvatting en een visuele weergave van hetgeen gevonden is en deze paragraaf geeft hiermee antwoord op de vijfde deelvraag.

6.1 OBJECT-GERELATEERDE FACTOREN BIJ DE PUBLIEKE SECTOR

De eerste succesfactor die we in het tweede hoofdstuk zijn tegengekomen is specificiteerbaarheid. Waarbij gesteld werd dat het object van de veiling uiterst zorgvuldig gespecificeerd dient te worden. Bij een klein deel van opdrachten in de publieke sector zien we echter dat dit niet makkelijk te realiseren valt daar het hier om grote projecten, zoals bouwprojecten, gaat. Hierbij is het soms onmogelijk om nauwkeurige specificaties van alle randvoorwaarden te geven of is het vereist dat leveranciers in samenspraak met de overheidsorganisatie in kwestie tot een innovatieve oplossing komen. In al deze gevallen is het gebruik van ERA sterk af te raden. Voor simpelere aanbestedingen zoals meubels of kantoorartikelen is ERA zeker mogelijk.

Hierna is gesteld dat ERA's vooral veel voordelen bieden wanneer het volume van de opdracht groot genoeg is om leveranciers te prikkelen om deel te nemen aan de veiling. De Nederlandse overheid koopt jaarlijks voor bijna 60 miljard euro in (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2010), echter gaat het bij het merendeel van deze opdrachten om opdrachten met een relatief klein volume. Terugkomend op het vorige punt zien we dat ERA het best gebruikt kan worden bij opdracht die makkelijk te specificeren en groot van volume zijn. In de publieke sector zijn de makkelijk te specificeren opdrachten echter meestal klein van volume en zijn de opdrachten die groot van volume zijn op hun beurt weer meestal niet gemakkelijk te specificeren

Verder is er geconcludeerd dat ERA's mogelijk, maar in de meeste gevallen niet wenselijk, zijn wanneer het object van de veiling een complex samengesteld pakket van producten en/of diensten is. In de publieke sector komen zonder meer overheidsopdrachten naar voren waar dit het geval is en hierbij wordt het gebruik van ERA afgeraden.

6.2 MARKT-GERELATEERDE FACTOREN BIJ DE PUBLIEKE SECTOR

Om een succesvolle ERA te hebben is het noodzakelijk dat er voldoende potentiële leveranciers zijn die mee kunnen bieden voor het verkrijgen van de overheidsopdracht. Opdrachten boven de Europese drempelbedragen moeten tegenwoordig verplicht aangekondigd worden via TenderNed en zijn hiermee dus openbaar voor een groot aantal leveranciers. Dit geldt niet alleen voor leveranciers in Nederland, maar in heel Europa. De Nederlandse publieke sector biedt dus zeker de ruimte aan een adequaat aantal leveranciers.

Nog belangrijker dan het aantal leveranciers is een gezonde rivaliteit tussen deze leveranciers, want deze rivaliteit zorgt voor de juiste motivatie om deel te nemen aan de veiling. We zien zeker nu het economisch minder gaat met Nederland en de overheid flink moet bezuinigen dat er door leveranciers hard gevochten wordt voor het verkrijgen van overheidsopdrachten. Er wordt dus door de publieke sector voldoende ruimte geboden aan rivaliteit onder leveranciers.

Wanneer de kracht van de kopende partij groot is, is het waarschijnlijker dat een ERA succesvol zal verlopen. Er zijn tal van organisaties die de overheid als grootste dan wel als enige klant

hebben. Overheidsorganisaties kunnen dus veel druk uitoefenen op leveranciers en er kan gesteld worden dat de kracht van de koper behoorlijk hoog is, hetgeen ERA in de kaart speelt.

De laatste markt-gerelateerde succesfactor die naar voren is gekomen is prijselasticiteit. Bij overheidsopdrachten geldt dat de te verwachte inkoopprijs daalt, wanneer het inkoopvolume stijgt en dus kunnen we zeggen dat er sprake is van een natuurlijke marktwerking en een juiste mate van prijselasticiteit. De publieke sector kan dus goed voldoen aan de factor prijselasticiteit.

6.3 ACTOR-GERELATEERDE FACTOREN BIJ DE PUBLIEKE SECTOR

Als eerste actor-gerelateerde succesfactor is in het tweede hoofdstuk gesteld dat het gemak om te wisselen van leverancier belangrijk is voor een succesvolle ERA. In de publieke sector in Nederland is aanbesteden verplicht, waarbij de winnende ondernemer recht heeft op de opdracht. Wisselen van leveranciers is dus wettelijk verplicht voor Nederlandse overheidsorganisaties, mits er een aanbesteding georganiseerd wordt en een nieuwe leverancier de opdracht gegund krijgt natuurlijk.

Het beschikken over personeel dat voldoende getraind is en kennis heeft van de vereiste systemen en technologie is daarnaast ook cruciaal voor een succesvolle ERA. Voor organisaties in de publieke sector geldt net als in de private sector dat er tijd en geld vrijgemaakt moet worden om dit te realiseren. De enige valkuil die hier te verwachten is, is dat overheidsorganisaties vaak over een logge organisatiestructuur beschikken en dat veranderingen, zoals het overstappen op ERA, veel moeite kosten.

Het nemen van voldoende voorbereidingstijd is daarna genoemd als succesfactor voor ERA. In de publieke sector is schriftelijk vastgelegd hoeveel tijd er tussen aankondiging van de op overheidsopdracht en de daadwerkelijke gunning ligt en dit is 36 dan wel 22 dagen, afhankelijk van het feit of er een vooraankondiging voorafgaand aan de daadwerkelijke aankondiging gedaan is (Pianoo, jaartal onbekend). Of dit voldoende tijd is om een ERA voor te bereiden is afhankelijk van de betrokken organisaties en hun ervaring met de methode, maar zeker voor gebruikers die onervaren zijn met de methode kan dit tijdsbestek te kort zijn.

Tot slot is gesteld dat de software en de hardware van zowel koper als verkoper op orde moeten zijn om ERA's te houden. Uit het rapport van de commissie Elias (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2014) is echter gebleken dat de overheid op vele fronten qua ICT tekort schiet. Verder zoals al eerder genoemd worden alle overheidsopdrachten tegenwoordig verplicht aangekondigd via TenderNed en het zou dus voor ERA positief zijn als dit systeem ook ruimte zou bieden aan de daadwerkelijke uitvoering van ERA's. Momenteel is dit echter nog niet mogelijk en zal er dus van andere systemen gebruik gemaakt moeten worden.

6.4 SAMENVATTING

Dit hoofdstuk heeft een analyse gegeven van de mate waarin de Nederlandse publieke sector kan voldoen aan de voorwaarden die benodigd zijn voor het succes van ERA, zoals gesteld in hoofdstuk 2. Tabel 6.1 geeft dit net als in het voorgaande hoofdstuk weer en geeft zo op visuele wijze een samenvatting van dit zesde hoofdstuk.

ERA Succesfactoren bij de Publieke Sector	
	Match
Object-gerelateerde factoren	
Specificiteerbaarheid	
Volume	
Complexiteit van het aankooppakket	
Markt-gerelateerde factoren	
Aantal leveranciers	
Rivaliteit onder leveranciers	
Kracht van de koper	
Prijselasticiteit	
Actor-gerelateerde factoren	
Gemak om te wisselen van leverancier	
Getraind personeel	
Vorbereidingstijd	
Technische staat van het systeem	

Legenda
Zeer goed
Goed
Matig
Slecht
Zeer Slecht

TABEL 6.1: DE PUBLIEKE SECTOR VOOR ERA

7. PRAKTIJK ERVARINGEN

In de voorgaande hoofdstukken is op theoretische basis gekeken in hoeverre ERA geschikt is voor de publieke sector. Dit hoofdstuk geeft de meningen en ervaringen geven van deskundigen met praktijkervaring aangaande ERA en/of inkoop in de publieke sector om de gevonden conclusies uit de vorige hoofdstukken te toetsen. Allereerst beschrijft paragraaf 7.1 de gebruikte onderzoeksmethoden. Vervolgens geeft paragraaf 7.2 de resultaten van de interviews weer. Tot slot vat paragraaf 7.3 heeft hoofdstuk samen en geeft het hiermee antwoord op de zesde deelvraag.

7.1 ONDERZOEKSMETHODEN

Om de benodigde informatie voor dit hoofdstuk te verzamelen is ervoor gekozen om gebruik te maken van diepte interviews, welke persoonlijk dan wel via de telefoon zijn afgehandeld. Omdat het vinden van de juiste personen hiervoor lastig bleek te zijn is gekozen voor deze methode, zodat ondanks het beperkte aantal respondenten er toch een goede hoeveelheid informatie verkregen kan worden. De geïnterviewde personen zijn de:

- **Jan Siderius**, Directeur van Negometrix, wiens bedrijf software levert en organisaties traint voor het gebruik van ERA's; en
- **Guido Vermeer**, in 2014 afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam met als masterthesis 'Reverse Auctions: What affects the appropriateness?'; en
- **Marco Boevink**, teammanager Inkoop & Logistiek van de Universiteit Twente. Hij heeft geen praktijkervaring met ERA, maar uiteraard wel met inkoop in de publieke sector.

7.2 RESULTATEN INTERVIEWS

Om een duidelijk beeld van de meningen van de respondenten te verschaffen is deze paragraaf opgedeeld in een vijftal subparagrafen, waarin achtereenvolgens de voordelen van ERA, de nadelen en risico's van ERA, de mate waarin ERA past bij de publieke sector, de mate waarin de publieke sector past bij ERA en tot slot het toekomstbeeld voor ERA beschreven worden. Om bepaalde zaken te verduidelijken dan wel kracht bij te zetten zullen er citaten gegeven worden van hetgeen, gezegd en deze zullen cursief en tussen aanhalingstekens geplaatst worden.

7.2.1 VOORDELEN ERA

Volgens dhr. Siderius is het verschil tussen een aanbesteding waarin wel of niet gebruik gemaakt wordt van een ERA niet zo groot als de rest van dit onderzoek uitwijst. Iedere aanbesteding kan namelijk als een veiling gezien worden, waarbij in de meeste gevallen dus slechts 1 bod gedaan kan worden en bij het gebruik van ERA kan er vaker geboden worden. Dit is dan ook meteen het grootste voordeel van het gebruik van ERA, namelijk dat ondernemers meer houvast hebben en meer inzage hebben in hetgeen ze moeten doen om te winnen. Het direct kunnen handelen op basis van het gedrag van je concurrenten is een groot voordeel ten opzichte van andere procedures, echter profiteren de concurrenten natuurlijk van hetzelfde voordeel. Dit punt wordt bevestigd door dhr. Vermeer die benadrukt dat leveranciers op deze wijze meer inzage krijgen in de handelwijze van hun concurrenten.

Verder ziet dhr. Vermeer de transparantie van het gehele proces als een groot voordeel voor zowel koper als verkoper. Uit zowel het praktijk als het theorie gedeelte van zijn onderzoek komt verder nog een reductie van prijs en transactiekosten en een flinke besparing van tijd als voordelen voor de koper naar voren. Dit laatste wordt ontkracht door dhr. Siderius die vertelt dat in zijn ervaring een ERA juist meer tijd en geld voor de koper met zich mee brengt en ook

Veilen voor publiek

dhr. Boevink, die overigens geen directe ervaring met de methode heeft, maakt zich zorgen over *“de rompslomp, die zoiets met zich meebrengt”*.

Het gebruik van ERA zorgt voor een verlaging van de administratieve lasten is iets dat in het praktijkgedeelte van zijn onderzoek naar voren kwam volgens dhr. Vermeer. Dit punt werd echter niet volledig ondersteund door zijn bevindingen in de praktijk. Dhr. Siderius is het hiermee eens en benadrukt dat bij het gebruik van ERA dezelfde documenten moeten worden opgesteld als bij elke andere aanbestedingsmethode en dat hier dus geen verschil in zit. Elektronisch aanbesteden, waar ERA een deel van uitmaakt, zorgt natuurlijk wel voor een hoop minder papierwerk, maar daar tegenwoordig bijna alle aanbesteding gedeeltelijk digitaal verlopen is dit niet een kenmerkend voordeel voor ERA alleen.

7.2.2 NADELEN EN RISICO'S ERA

Zoals hierboven beschreven vinden zowel dhr. Siderius als dhr. Boevink de kosten en de tijd benodigd voor het overschakelen op aanbestedingen met behulp van ERA een groot nadeel. Dhr. Siderius voegt hier nog aan toe dat ook de trainingen die nodig zijn om om te kunnen gaan met het systeem hier een flink deel van uitmaken.

Door dhr. Vermeer wordt uitgelegd dat het initiëren van een ERA door de huidige leverancier gezien kan worden als een gebrek aan vertrouwen in hun prijzen en dat dit kan leiden tot een vertrouwensbreuk. Ook de expliciete druk op prijs, waarmee ERA zich kenmerkt, kan leiden tot wantrouwen bij leveranciers en daarmee tot een slechte koper-verkoper relatie. Dhr. Boevink steunt dit punt en zegt dat hij er meer voor voelt om in te kopen bij organisaties waarmee hij in het verleden vaker gewerkt heeft dan dat hij met onbekende partijen via internet in zee moet gaan. Dhr. Siderius staat hier lijnrecht tegenover en zegt dat hij juist overwegend positieve reacties krijgt wat betreft de koper-verkoper relatie bij het gebruik van ERA. Volgens hem is vooral de grote transparantie hier de oorzaak van.

Doordat de nadruk hoofdzakelijk op het drukken van de prijs ligt, biedt ERA weinig ruimte aan leveranciers voor het bieden van innovatieve probleemoplossingen is nog een nadeel dat gevonden is door dhr. Vermeer in zijn onderzoek.

Wat als een groot probleem, zo niet het grootste probleem, wordt gezien door zowel dhr. Vermeer als dhr. Siderius is de zogeheten en al eerder beschreven ‘winner’s curse’. Leveranciers hebben de neiging om soms te laag te bieden met als gevolg dat ze niet geheel of geheel niet aan hun leververplichtingen kunnen voldoen. Dit alles is uiteindelijk nadelig voor de koper omdat hij zijn aanbesteding gedeeltelijk of geheel opnieuw moet doen. Er wordt hier nog wel een kleine nuance aangebracht door dhr. Siderius door te stellen dat in sommige gevallen de winner’s curse bij het gebruik van ERA juist kleiner is dan bij andere methoden, daar leveranciers beter kunnen anticiperen op het gedrag van hun concurrenten.

7.2.3 ERA VOOR DE PUBLIEKE SECTOR

Volgens Dhr. Siderius zijn de eerste ervaringen van overheidsorganisaties met ERA erg van invloed op hun mening over het succes van de methode. Overheidsorganisaties met positieve ervaringen blijven de methode vaak gebruiken, maar er zijn ook een groot aantal organisaties dat bij een eenmalige negatieve ervaring direct besluit de methode nooit meer te gebruiken. Daarnaast is volgens hem een issue voor leveranciers bij het gebruik van ERA dat ze naar hun mening in sommige gevallen niet goed behandeld worden, doordat aanbestedende diensten op grond van voor de desbetreffende leverancier onduidelijke redenen niet de opdracht aan de winnaar gunnen. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan doordat er niet duidelijk gecommuniceerd over de manier waarop er gegund wordt en uiteraard heeft dit nadelige gevolgen voor de beeldvorming omtrent ERA.

Uit het praktijkgedeelte van het onderzoek van Dhr. Vermeer blijkt eveneens dat de beeldvorming omtrent ERA sterk gerelateerd is met de beslissing om wel of niet aan te besteden met behulp van ERA.

Dhr. Boevink legt vooral uit dat zijn ervaring met inkoop in de publieke sector leert *“dat er vaak voor de veilige weg gekozen wordt, mits deze er is”*. Het gebrek aan ervaring en kennis met deze methode liggen er dus aan ten grondslag dat hij de methode niet gebruikt en kiest voor meer conventionele wijze van inkopen.

Dhr. Vermeer beschrijft vervolgens nog dat het gebruik van ERA vaak gedicteerd wordt vanuit een *“top-down approach”*, hetgeen wil zeggen dat inkopers het opgelegd krijgen vanuit hun management. Dit kan er voor zorgen dat ERA gebruikt wordt in situaties waarin dit niet geschikt is of dat de methode juist niet gebruikt wordt in situaties waarin deze juist wel geschikt zou zijn.

Wanneer gevraagd naar hun mening over de mate waarin ERA kan voldoen aan de overige eisen gesteld door de Nederlandse publieke sector komt de mening van de deskundigen in grote lijnen overeen met de conclusies eerder getrokken in dit onderzoek. Het proportionaliteitsbeginsel is echter niet altijd makkelijk te hanteren volgens Dhr. Siderius vanwege de tijd en moeite die gepaard gaan met ERA. Daarnaast beschrijven zowel Dhr. Vermeer als Dhr. Siderius dat het opstellen en communiceren van gunningscriteria geen probleem hoeft te zijn, hetgeen in de volgende subparagraaf nog eens duidelijker wordt uitgelegd. Dhr. Boevink legt tenslotte nog uit dat ondanks de verplichting om opdrachten aan te kondigen via TenderNed dit nog steeds wel eens vergeten wordt dan wel niet volledig correct gebeurt.

7.2.4 ERA SUCCESFACTOREN BIJ DE PUBLIEKE SECTOR

Wat betreft de technische staat van de hard- en software bij zowel koper als verkoper zegt dhr. Siderius dat de techniek slechts voor 10% van belang is. Een klein gedeelte van de tijd gaat daarnaast zitten in het trainen van personeel bij koper en verkoper, hetgeen op zichzelf cruciaal is, maar het allerbelangrijkste voor een succesvol verloop is het helder communiceren van alle randvoorwaarden. Dhr. Siderius legt vervolgens uit dat in een moderne ERA het wel degelijk mogelijk is om via het EMVI principe te handelen, hetgeen betekent dat er naast prijs ook nog andere criteria meegewogen kunnen worden. Hij beschrijft dat het *“zeer goed mogelijk om appels en peren te vergelijken, zolang iedereen maar de waarde van een appel en de waarde van een peer kent”*. Hiermee bedoelt hij dat van tevoren helder gecommuniceerd dient te worden welke overige criteria meegewogen worden en dat bij deze criteria beschreven wordt in welke mate een bepaalde score op een bepaald criteria van invloed is op de prijs. Om dit alles te verduidelijken is er in de volgende paragraaf, 7.2.5, een praktijkvoorbeeld toegevoegd van een ERA waar naast prijs ook andere factoren meegewogen worden, volgens het EMVI principe dus.

Dhr. Vermeer beschrijft in dit zelfde kader dat uit zijn theorie naar voren is gekomen dat strategische en niet-prijs gerelateerde criteria niet met behulp van een ERA aanbesteed moeten worden. Echter uit het praktijk gedeelte van zijn studie bleek het tegenovergestelde en kwam er naar voren dat goed mogelijk is om strategische vereisten ook prima hun plek kunnen krijgen in een aanbesteding waarbij gebruik wordt gemaakt van ERA.

Wanneer gevraagd werd naar hun mening over de overige succesfactoren van ERA zoals gevonden in dit onderzoek, komt deze mening, zonder dat de deskundigen het onderzoek gelezen hebben, overeen met de getrokken conclusies eerder in dit rapport. De grootste problemen van het gebruik van ERA voor de publieke sector zijn volgens Dhr. Boevink dat niet elke aanbesteding dusdanig goed gespecificeerd wordt in de praktijk om het gebruik van ERA als reële optie te zien. Dhr. Siderius benadrukt daarnaast nog eens extra dat het nemen van

Veilen voor publiek

voldoende voorbereidingstijd om het personeel te trainen en de technische staat van het systeem op orde te krijgen vitaal zijn voor een succesvolle ERA en meermaals onderschat worden.

7.2.5 ERA VOLGENS EMVI

Onderstaand een viertal screenshots van een software programma waarmee ERA worden afgehandeld. Vanwege privacy redenen zijn namen van bedrijven, medewerkers en producten gewijzigd. Bij de screenshots vind u extra uitleg welke duidelijk maakt hoe er naast prijs ook andere factoren meegewogen kunnen worden bij een ERA.

[Home](#)
[Status deze Tender](#)
[Mijn aanbieders](#)
[Mijn Documenten](#)
[Mijn Berichten](#)

[Mijn Profiel](#)
[Uitloggen](#)

Prijs – Kwaliteit : Product Y

U bent ingelogd als: Medewerker X
Datum gunning: 11 aug 2005 10:00

[Hoofdcriteria](#)
[Subcriteria](#)
[Gewichten](#)
[Longlist aanbieders](#)
[Beoordelingscriteria](#)
[Shortlist aanbieders](#)
Prijs – Kwaliteit
[Prijsopgave instellingen](#)

Kwaliteit Prijs 40.0% / 60.0% 40.0 % = bewaarde P/Q instelling	Techniek 1 : Relatieve kortingen		Techniek 2 : Prijs simulatie				
	Kwaliteit score (%)	Korting t.o.v. beste kwaliteit (%)	Kwaliteit score (%)	voor prijzen in	Best Buy prijs	prijs wijzigingen	Rangorde
Bedrijf A	69.2 %	-6.5	69.2 %	100	93.46	6.54	4
Bedrijf B	69.4 %	-6.3	69.4 %	100	93.71	6.29	3
Bedrijf C	75.1 %	-1.4	75.1 %	100	98.60	1.40	2
Bedrijf D	76.7 %	0.0	76.7 %	100	100.00	0.00	1
				Bereken	☐ Laat grafieken zien met kostennadelen		

[Hoofdcriteria](#)
[Subcriteria](#)
[Gewichten](#)
[Longlist aanbieders](#)
[Beoordelingscriteria](#)
[Shortlist aanbieders](#)
Prijs – Kwaliteit
[Prijsopgave instellingen](#)

Copyright © 2001-2015 Negometrix BV. v: 6.0.07319.1

FIGUUR 7.1: BEPALING RELATIEVE KORTING

In Figuur 7.1 hierboven zien we dat er vier ondernemers mee bieden tijdens deze ERA, te weten de bedrijven A,B,C en D. Links bovenin zien we dat er naast prijs ook kwaliteit meegenomen wordt in deze aanbesteding en dat de kwaliteit hier voor 40% mee telt. Middels een eerste offerte is er een score bepaald voor de kwaliteit die deze bedrijven hebben aangegeven te kunnen garanderen en dit heeft geresulteerd in een relatieve kwaliteitsscore, waarbij Bedrijf D het beste scoort en bedrijf A het minst goed. Deze kwaliteitskorting wordt meegewogen in de prijs. Ter voorbeeld onder de kolom 'Best Buy prijs' zien we dat een bod van 100 van Bedrijf D gelijk staat aan een bod van 93,46 van Bedrijf A. Houdt hierbij in ogenschouw dat hoe lager deze prijs, hoe lager de opbrengsten voor het desbetreffende bedrijf.

Veilen voor publiek

Bedrijf A								
Ronde	Best Buy prijs	Uw bod	Rondedaling	Rangorde	Voorlopig aan de markt gegund	Voorlopig aan u gegund	Huidige waarde	Bestand geupload
18	50,83	52,05	0,00	2	1600	0	0,00	
17	50,83	52,05	0,00	2	1600	0	0,00	
16	50,83	52,05	0,00	2	1600	0	0,00	
15	52,05	52,05	2,00	1	1600	1600	83.280,00	
14	52,73	54,05	0,00	2	1600	0	0,00	
13	52,73	54,05	0,00	2	1600	0	0,00	
12	54,05	54,05	2,44	1	1600	1600	86.480,00	
11	54,62	56,49	0,00	2	1600	0	0,00	
10	56,49	56,49	4,00	1	1600	1600	90.384,00	
9	56,52	60,49	0,00	3	1600	0	0,00	
8	56,52	60,49	0,00	3	1600	0	0,00	
7	60,49	60,49	2,41	1	1600	1600	96.784,00	
6	60,71	62,90	0,00	3	1600	0	0,00	
5	62,90	62,90	2,00	1	1600	1600	100.640,00	
4	63,70	64,90	2,00	2	1600	0	0,00	
3	66,00	66,90	3,10	2	1600	0	0,00	
2	67,44	70,00	0,00	3	1600	0	0,00	
1	70,00	70,00		1	1600	1600	112.000,00	

FIGUUR 7.2: BIEDINGEN BEDRIJF A

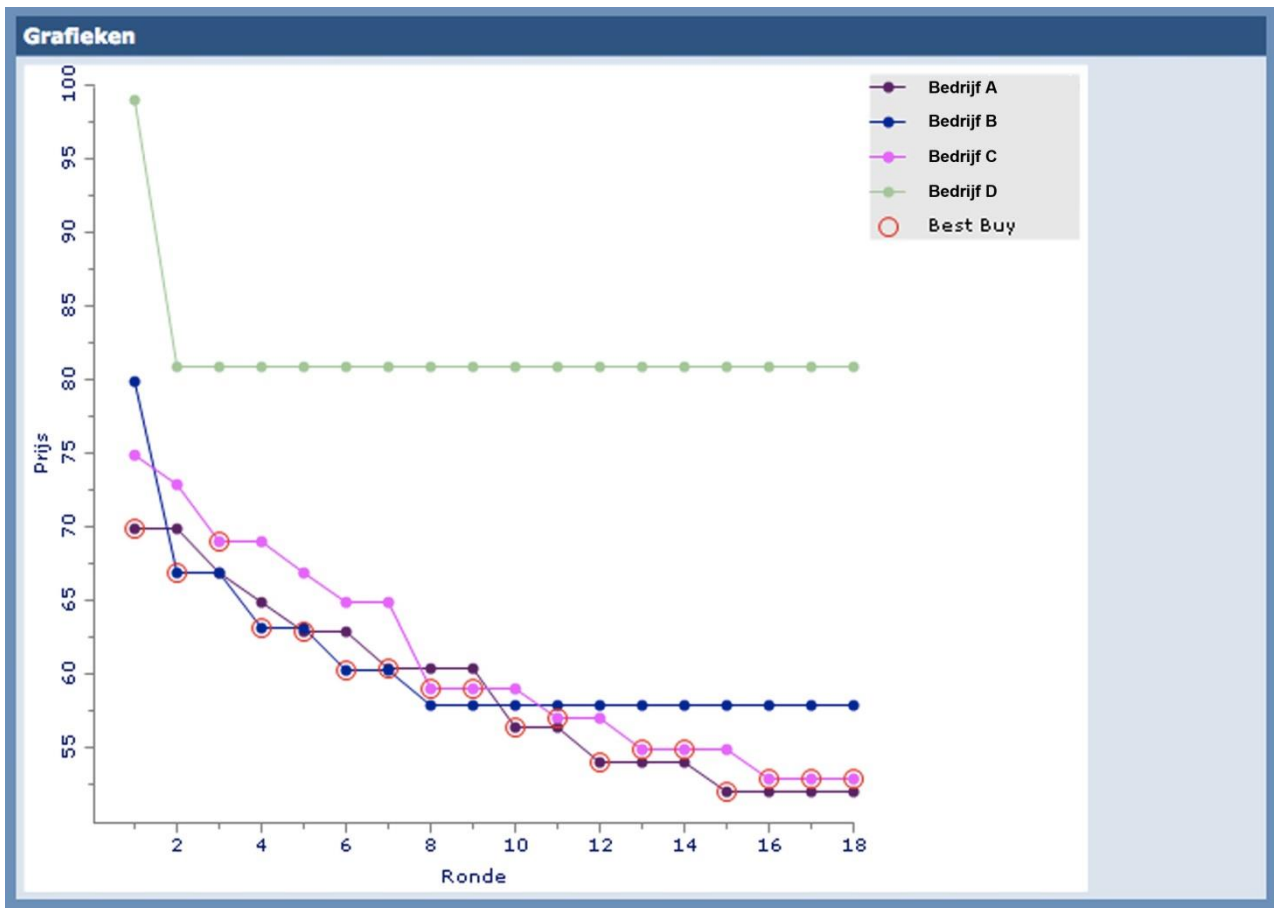
In figuur 7.2 zien we in de kolom helemaal niks het aantal ronde van de ERA en we zien hier dat het openingsbod van Bedrijf A 70,00 bedroeg en dat dit ook meteen de 'Best Buy prijs' was oftewel het beste bod op dat moment. Ook de rangorde per ronde en een eventueel ingevoerde prijsdaling zijn weergegeven. Wanneer Bedrijf A in een ronde niet het beste bod gedaan heeft geeft de kolom 'Best Buy prijs' aan, wat hun bod die ronde had moeten zijn om te kunnen winnen. Uiteindelijk zien we in ronde 18, de laatste ronde, dat het laatst uitgebrachte bod van 52,05 niet voldoende was om te winnen.

Veilen voor publiek

Bedrijf C								
Ronde	Best Buy prijs	Uw bod	Rondedaling	Rangorde	Voorlopig aan de markt gegund	Voorlopig aan u gegund	Huidige waarde	Bestand geupload
18	53,00	53,00	0,00	1	1600	1600	84.800,00	
17	53,00	53,00	0,00	1	1600	1600	84.800,00	
16	53,00	53,00	2,00	1	1600	1600	84.800,00	
15	54,29	55,00	0,00	2	1600	0	0,00	
14	55,00	55,00	0,00	1	1600	1600	88.000,00	
13	55,00	55,00	2,00	1	1600	1600	88.000,00	
12	56,40	57,00	0,00	2	1600	0	0,00	
11	57,00	57,00	2,00	1	1600	1600	91.200,00	
10	58,97	59,00	0,00	2	1600	0	0,00	
9	59,00	59,00	0,00	1	1600	1600	94.400,00	
8	59,00	59,00	6,00	1	1600	1600	94.400,00	
7	63,19	65,00	0,00	3	1600	0	0,00	
6	63,42	65,00	2,00	2	1600	0	0,00	
5	65,73	67,00	2,00	3	1600	0	0,00	
4	66,58	69,00	0,00	3	1600	0	0,00	
3	69,00	69,00	4,00	1	1600	1600	110.400,00	
2	70,53	73,00	2,00	2	1600	0	0,00	
1	73,22	75,00		2	1600	0	0,00	

FIGUUR 7.3: BIEDINGEN BEDRIJF C 1

Gelijk aan de vorige screenshot zien we in Figuur 7.3 hetzelfde scherm alleen nu vanuit het perspectief van bedrijf C. Bedrijf C eindigt met een bod van 53,00 en wint hiermee de veiling. Merk hierbij op dat het absolute bod van Bedrijf A (52,05) weliswaar lager is, maar dat door de relatieve kwaliteitskorting Bedrijf C toch deze ERA wint.



FIGUUR 7.4: BIEDINGSVERLOOP

In Figuur 7.4 zien we een grafische weergave van het complete veilingverloop, waarbij alle vier de deelnemende ondernemers worden weergegeven. In iedere ronde is er een bod omcirkeld om aan te geven dat dat het beste bod die ronde is. Merk hierbij op dat dit niet altijd het laagste bod is. In deze betreffende sluit de veiling zodra er twee opeenvolgende rondes geen mutaties meer plaatsvinden in het beste bod, hetgeen hier dus na 18 rondes gebeurt. Ook zien we hier wederom dat Bedrijf C, weergegeven door de roze lijn, de opdracht wint.

7.2.6 TOEKOMSTBEELD

Volgens Dhr. Siderius was het gebruik van ERA enkele jaren geleden zeer populair, omdat het toentertijd vooral een hype is geweest, welke deels door zijn eigen organisatie gevoed werd. Echter door enkele negatieve ervaringen en de hoge kosten die de methode met zich meebrengt is zijn vermoeden dat ERA in de publieke sector gaat uitsterven.

Dhr. Vermeer beschrijft in zijn mening over de toekomst van ERA dat het verkrijgen van een lagere prijs, hetgeen toch een van de hoofddoelen van ERA is, steeds minder belangrijk wordt ten opzichte van niet-prijs factoren. Deze ontwikkeling is volgens hem een nekschot voor ERA. Daarnaast beschrijft hij dat in zijn conclusies naar voren is gekomen dat ten tijde van een economische crisis inkopers sneller geneigd zijn om naar een effectieve kostenvermijdende methode zoals ERA te grijpen. Nu Nederland langzaam weer uit het dal klimt, is dit nog een reden waarom hij vermoedt dat ERA langzaam maar zeker zal verdwijnen.

Dhr. Boevink beschrijft ook dat hij en zijn team vermoedelijk geen gebruik zullen maken van deze methode omdat hij er simpelweg niet alle vertrouwen in heeft en hij bevestigt het punt van Dhr. Vermeer dat er naast prijs ook steeds meer andere factoren een rol gaan spelen en hij ziet niet voor zich hoe dat in te vullen is wanneer hij een ERA zou gaan gebruiken.

7.3 SAMENVATTING

Dit hoofdstuk heeft door middel van interviews de meningen en ervaringen van deskundigen uit de praktijk ten aanzien van ERA's voor de publieke sector gegeven. Om dit samen te vatten is tabel 7.1 opgesteld, waarin de tabellen 5.1 en 6.1 uit de voorgaande twee hoofdstukken zijn samengevoegd en uitgebreid met een nieuwe kolom welke de resultaten van dit hoofdstuk weergeeft. De invulling van deze kolom is gedaan op basis een samenvoeging van de meningen van de personen die geïnterviewd zijn uiteraard onderhevig aan de interpretatie van de onderzoeker. Het belangrijkste dat hieruit geconcludeerd kan worden is dat resultaten uit het praktijkgedeelte van dit onderzoek in grote lijnen stroken met de resultaten uit het theoriegedeelte.

Op sommige punten is de match op basis van praktijk anders dan de match op basis van theorie en dat is als volgt te verklaren:

- Proportionaliteitsbeginsel: Meer tijd vereist bij opstellen van de benodigde documenten.
- Gunningscriteria: Wel mogelijk om te gunnen volgens EMVI bij ERA.
- Innovatie: Het feit dat gunnen op basis van EMVI wel mogelijk is bij ERA betekent dat er iets meer ruimte geboden kan worden aan innovatieve oplossingen. Desalniettemin is het hoofddoel van ERA nog steeds het drukken van de prijs, hetgeen slecht is voor innovatie.
- Duurzaamheid: Bij gunnen volgens EMVI kunnen duurzaamheidsaspecten meegenomen worden in verschillende fase van de aanbesteding. Ook hier echter moet niet vergeten worden dat het hoofddoel van ERA het drukken van de prijs is en duurzame oplossingen kosten meer geld dan ze opleveren.
- Getraind personeel & voorbereidingstijd: In sommige gevallen besluiten aanbesteders om een ERA te gebruiken om snelle voordelen te behalen, maar nemen ze niet voldoende tijd om hun personeel, hun systemen en hun leveranciers klaar te stomen voor de methode.

Veilen voor publiek

	Match o.b.v. Theorie	Match o.b.v. Praktijk
ERA voor de Publieke sector		
Rechtmatige eisen		
Gelijkheidsbeginsel	Zeer goed	Zeer goed
Transparantiebeginsel	Zeer goed	Zeer goed
Proportionaliteitsbeginsel	Matig	Slecht
Drempelwaarde	Goed	Goed
Geschiktheidseisen	Goed	Goed
Gunningscriteria	Slecht	Goed
Doelmatige eisen		
Toegankelijkheid MKB	Zeer Slecht	Zeer Slecht
Gebruik maken van 'Eigen Verklaring'	Zeer goed	Zeer goed
Kosteloos aanbieden aanbestedingsstukken	Zeer goed	Zeer goed
Gebruik juiste procedure	Goed	Goed
Aankondigen opdrachten via TenderNed	Matig	Matig
Stimuleren Innovatie	Zeer Slecht	Slecht
Hanteren Sociale Voorwaarden	Matig	Matig
Duurzaamheid	Slecht	Matig
ERA Succesfactoren bij de Publieke Sector		
Object-gerelateerde factoren		
Specificeerbaarheid	Slecht	Slecht
Volume	Slecht	Slecht
Complexiteit van het aankooppakket	Zeer Slecht	Zeer Slecht
Markt-gerelateerde factoren		
Aantal leveranciers	Zeer goed	Zeer goed
Rivaliteit onder leveranciers	Goed	Goed
Kracht van de koper	Goed	Goed
Prijselasticiteit	Goed	Goed
Actor-gerelateerde factoren		
Gemak om te wisselen van leverancier	Zeer goed	Zeer goed
Getraind personeel	Matig	Slecht
Vorbereidingstijd	Matig	Slecht
Technische staat van het systeem	Slecht	Slecht

Legenda
Zeer goed
Goed
Matig
Slecht
Zeer Slecht

TABEL 7.1: MATCH TUSSEN ERA EN PUBLIEKE SECTOR OP BASIS VAN THEORIE EN PRAKTIJK

8. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk geeft paragraaf 8.1 de implicatie voor dit onderzoek weer over het feit dat het tegenwoordig mogelijk is om andere factoren naast prijs mee te wegen bij ERA. Vervolgens beschrijft paragraaf 8.2 de contributie van dit onderzoek voor de wetenschap. Tot slot reflecteert paragraaf 8.3 over de toekomst van de methode ERA.

8.1 LAAGSTE PRIJS VS EMVI

In het vorige hoofdstukken is gebleken dat het tegenwoordig mogelijk is om naast prijs ook andere factoren mee te wegen bij een ERA en dat er dus niet alleen meer op basis van prijs gegund hoeft te worden. Dit is een punt dat tijdens het theoretisch gedeelte van dit onderzoek niet naar voren is gekomen, hetgeen te wijten valt aan het feit dat de literatuurstudie op dit punt niet recent genoeg blijkt te zijn. Aangezien dit punt pas in een relatief laat stadium tijdens dit onderzoek aan het licht is gekomen is het vanwege tijdsredenen niet mogelijk om de gehele literatuurstudie opnieuw uit te voeren. Wel zullen we hier beschrijven wat de implicaties zijn van deze ontdekking voor de uitvoering van dit onderzoek en welke conclusies stand houden en welke hierdoor onder druk komen te staan. Merk hierbij op dat dit gedeelte geen theoretische gronden heeft en is gebaseerd op de mening van de onderzoeker.

In paragraaf 5.2 wordt beschreven dat het concurreren op alleen prijs ervoor zorgt dat innovatieve oplossingen van MKB bedrijven ondergeschikt zijn aan goedkopere oplossingen van grotere bedrijven. Ondanks dat er door het toevoegen van extra criteria wellicht meer ruimte komt voor innovatie, blijft het feit dat ERA hoofdzakelijk tot doel heeft om de prijs te drukken, hetgeen op zijn beurt weer slecht is voor innovatie.

Paragraaf 5.2 beschrijft daarnaast dat het concurreren op prijs alleen ertoe leidt dat het bij ERA onmogelijk is om functionele eisen ten opzichte van technische eisen te stellen. Ondanks dat er wel andere criteria meegenomen kunnen worden, wordt uiteindelijk nog steeds alleen geboden op prijs alleen en zijn de scores op andere criteria van tevoren vastgesteld. Om dit te bewerkstelligen moeten er nog steeds technische eisen gegeven worden.

Tot slot beschrijft paragraaf 5.2 dat door het concurreren op alleen prijs het niet mogelijk is om duurzaamheidsaspecten op te nemen in de gunningscriteria. Deze conclusie is onjuist omdat het dus wel mogelijk blijkt te zijn, vandaar ook het verschil in score tussen de theorie en de praktijk zoals zichtbaar in Tabel 7.1. Desalniettemin blijft ook hier weer het punt overeind dat het drukken op prijs toch een speerpunt van ERA is en dat dat op zijn beurt niet ten goede komt aan duurzaamheid.

Al met al zijn de gevolgen van de late ontdekking dat andere criteria naast prijs meegewogen kunnen worden bij ERA dus goed te overzien en lijkt dit punt niet drastisch andere conclusies op de punten waar dit een probleem zou kunnen zijn.

8.2 CONTRIBUTIE

De uitvoering van dit onderzoek heeft tot een aantal nuttige contributies geleid voor de wetenschap. De bijdrage van dit onderzoek is als volgt:

- Een beschrijving van de methode ERA, het verloop van een dergelijke methode, haar voordelen en haar risico's.
- Beschrijving van de factoren die benodigd zijn voor het succes van een ERA.

Veilen voor publiek

- Beschrijving van de wetmatige eisen gesteld aan inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector.
- Beschrijving van de doelmatige eisen gesteld aan inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector.
- Analyse van de mate waarin ERA kan voldoen aan de wetmatige en doelmatige eisen gesteld aan een inkooptechniek door de Nederlandse publieke sector.
- Analyse van de mate waarin de Nederlandse publieke sector ruimte kan bieden aan de succesfactoren die benodigd zijn voor ERA.
- Vergelijking van bovenstaande analyses met de meningen van deskundigen uit de praktijk door middel van interviews.
- Analyse over de mate waarin ERA een geschikte inkooptechniek is voor de Nederlandse publieke sector.

8.3 REFLECTIE TOEKOMST ERA

In de voorgaande hoofdstukken is reeds naar voren gekomen dat er tal van problemen zijn met ERA en er is zelfs door deskundigen het vermoeden uitgesproken dat ERA langzaam zal gaan uitsterven in de publieke sector. Zeker met de invoering van de aanbestedingswet in 2013 zijn sociale aspecten als duurzaamheid, innovatie en toegankelijkheid voor het MKB steeds meer van belang voor inkopers in de publieke sector. Juist het feit dat ERA op deze punten slecht scoort zorgt ervoor dat de toekomst van ERA in de publieke sector er grauw uitziet. Daarnaast is ook gebleken dat inkopers in de publieke sector moeite met de methode hebben vanwege zijn complexiteit en technische aard. Ook het beschadigen van de vertrouwensband tussen aanbesteder en leverancier die vaak het gevolg is van ERA heeft in dit opzicht een negatieve impact op het voortbestaan van de methode. Al met al kunnen we niet anders dan de verwachting van de deskundigen te volgen door te stellen dat ERA in zijn huidige vorm op den duur geen bestaansrecht meer zal hebben in de Nederlandse publieke sector. Het kortstondige succes van ERA was naar verwachting te wijten aan de nieuwigheid van de methode, maar nu het nieuwe er af is, verwachten we dat het gebruik van deze techniek steeds verder terugloopt.

9. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk geeft paragraaf 9.1 de belangrijkste conclusies uit het onderzoek. Paragraaf 9.2 geeft vervolgens nog een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

9.1 CONCLUSIES

De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek, welke in hoofdstuk 1 is beschreven, luidt als volgt:

COV: In hoeverre is Electronic Reverse Auctioning een geschikte techniek voor organisaties in de Nederlandse publieke sector?

Door middel van de beantwoording van 6 deelvragen in evenzoveel hoofdstukken is hierover een steeds duidelijker beeld komen ontstaan. Allereerst is in hoofdstuk 2 een uitvoerige beschrijving gegeven van de techniek ERA en hier zijn op theoretische basis een elftal succesfactoren benodigd voor ERA naar voren gekomen, te weten:

- Specificiteerbaarheid
- Volume
- Complexiteit van het aankooppakket
- Aantal leveranciers
- Rivaliteit onder leveranciers
- Kracht van de koper
- Prijselasticiteit
- Gemak om te wisselen van leveranciers
- Getraind personeel
- Voorbereidingstijd
- Technische staat van het systeem

Vervolgens zijn de eisen die door de Nederlandse publieke sector gesteld worden aan een inkooptechniek beschreven in hoofdstukken 3 en 4. In hoofdstuk 3 zijn de volgende rechtmatige eisen naar voren gekomen:

- Gelijkheidsbeginsel
- Transparantiebeginsel
- Proportionaliteitsbeginsel
- Drempelwaarde
- Geschiktheidseisen
- Gunningscriteria

In hoofdstuk 4 zijn hierna aansluitend de volgende doelmatige eisen naar voren gekomen:

- Toegankelijkheid MKB
- Gebruik maken van de 'Eigen Verklaring'
- Kosteloos aanbieden aanbestedingsstukken
- Gebruik van de juiste procedure
- Aankondigen opdrachten via TenderNed
- Stimuleren innovatie
- Hanteren Sociale Voorwaarden
- Duurzaamheid

Veilen voor publiek

In hoofdstuk 5 is vervolgens beschreven in hoeverre ERA kan voldoen aan de rechtmatige en doelmatige eisen uit de hoofdstukken 3 en 4. Hoofdstuk 6 heeft vervolgens beschreven in welke mate de Nederlandse publieke sector ruimte kan bieden aan de succesfactoren benodigd voor ERA. Hierna zijn middels interviews de gevonden resultaten getoetst en de resultaten uit de hoofdstukken 5,6 en 7 hebben geleid tot de tabel 9.1.

	Match o.b.v. Theorie	Match o.b.v. Praktijk
ERA voor de Publieke sector		
Rechtmatige eisen		
Gelijkheidsbeginsel	Zeer goed	Zeer goed
Transparantiebeginsel	Zeer goed	Zeer goed
Proportionaliteitsbeginsel	Matig	Slecht
Drempelwaarde	Goed	Goed
Geschiktheidseisen	Goed	Goed
Gunningscriteria	Slecht	Goed
Doelmatige eisen		
Toegankelijkheid MKB	Zeer Slecht	Zeer Slecht
Gebruik maken van 'Eigen Verklaring'	Zeer goed	Zeer goed
Kosteloos aanbieden aanbestedingsstukken	Zeer goed	Zeer goed
Gebruik juiste procedure	Goed	Goed
Aankondigen opdrachten via TenderNed	Matig	Matig
Stimuleren Innovatie	Zeer Slecht	Slecht
Hanteren Sociale Voorwaarden	Matig	Matig
Duurzaamheid	Slecht	Matig
ERA Succesfactoren bij de Publieke Sector		
Object-gerelateerde factoren		
Specificeerbaarheid	Slecht	Slecht
Volume	Slecht	Slecht
Complexiteit van het aankooppakket	Zeer Slecht	Zeer Slecht
Markt-gerelateerde factoren		
Aantal leveranciers	Zeer goed	Zeer goed
Rivaliteit onder leveranciers	Goed	Goed
Kracht van de koper	Goed	Goed
Prijselasticiteit	Goed	Goed
Actor-gerelateerde factoren		
Gemak om te wisselen van leverancier	Zeer goed	Zeer goed
Getraind personeel	Matig	Slecht
Voorbereidingstijd	Matig	Slecht
Technische staat van het systeem	Slecht	Slecht

Legenda
Zeer goed
Goed
Matig
Slecht
Zeer Slecht

TABEL 9.1 (HERHALING TABEL 7.1): MATCH TUSSEN ERA EN PUBLIEKE SECTOR OP BASIS VAN THEORIE EN PRAKTIJK

Kijkend naar de tabel op de voorgaande bladzijde zien we allereerst dat de match op basis van theorie in grote mate overeenkomt met de match op basis van praktijk, hetgeen de gevonden theoretische basis versterkt.

Ook concluderen we op basis van de bovenste helft van de tabel dat ERA matig kan voldoen aan de doelmatige en wetmatige eisen gesteld aan een inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector. Het feit echter dat ERA niet de mogelijkheid geeft om meer toegankelijk voor het Nederlandse MKB te bieden en het feit dat juist dat een van de speerpunten is van het huidige Nederlandse beleid verlaagt de kansen van ERA aanzienlijk. Daarnaast moet er hier geconcludeerd worden dat op theoretische gronden naar voren kwam dat bij ERA slechts op prijs gegund kan worden, maar dat uit de praktijk is gebleken dat andere criteria ook meegewogen kunnen worden, waardoor ERA meer iets ruimte biedt aan innovatie en duurzaamheid dan aanvankelijk gedacht werd, waarover in het vorige hoofdstuk uitgebreid gediscussieerd is. Ondanks dit laatste punt blijft het hoofddoel van ERA het drukken van de prijs, hetgeen slecht is voor zowel innovatie als duurzaamheid en ook dit zijn punten die in het huidige beleid steeds belangrijker geacht worden.

Kijkend naar de onderste helft van de tabel zien we dat de Nederlandse publieke sector weinig ruimte biedt aan de succesfactoren die benodigd zijn voor ERA, zeker wat betreft de object-gerelateerde en actor-gerelateerde factoren. Het feit dat de mensen uit de praktijk op alle vlakken hetzelfde dan wel negatiever over de match tussen de publieke sector en ERA dachten, bevestigt en versterkt deze conclusie.

Al met al kunnen we concluderen dat ERA wel een matige inkooptechniek voor de Nederlandse publieke sector kan zijn en dat de Nederlandse publieke sector niet de juiste sector is voor ERA om echt te floreren. Daarnaast kwam uit de praktijk naar voren dat inkopers ERA een ingewikkelde methode vinden en dat ze liever bij hun conventionele inkooptechnieken blijven. Ook het probleem van de winner's curse, hetgeen een probleem is bij alle inkooptechnieken, kan niet weggenomen worden door ERA. Daarnaast benadrukken de deskundigen uit de praktijk ook het feit dat ERA in veel gevallen kan leiden tot een vertrouwensbreuk tussen aanbesteder en leveranciers.

Dit alles leidt tot de conclusies en het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek dat ERA op de huidige wijze en in de toekomst geen goede inkooptechniek is en zal zijn voor de Nederlandse publieke sector.

9.2 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Dit onderzoek heeft een basis gelegd en een theoretische benadering gegeven van de toepasbaarheid van ERA voor de Nederlandse publieke sector. Dit onderzoek biedt op de volgende punten ruimte voor vervolgonderzoek:

- Het complementeren en waar mogelijk kwantificeren van de gevonden succesfactoren en eisen om zo een grondiger onderzoek met statistische analyses te kunnen uitvoeren.
- Onderzoek naar de toepasbaarheid van ERA voor de private sector op basis van dezelfde onderzoeksmethoden, waarbij te verwachten valt dat het verkrijgen van voldoende respondenten makkelijker zal verlopen.

GLOSSARIUM

Aanbesteding

Procedure waarbij een opdrachtgever publiek bekend maakt een bepaalde opdracht uit te willen laten voeren en waarbij hij vraagt aan ondernemers/bedrijven om zich hiervoor in te schrijven

Aanbestedingsdrempel

Vastgestelde waarde in Euro's voor werken, leveringen en diensten in de publieke sector. Is de geraamde waarde van de desbetreffende opdracht gelijk aan of hoger dan deze drempelwaarde dan moeten de regels en procedures van Europese aanbestedingen gevolgd worden.

Aanbestedingswet

De Aanbestedingswet 2012, welke een implementatie is van Europese richtlijnen.
(zie: Referenties voor een link naar de volledige wet)

Doelmatigheid

In dit onderzoek wordt met doelmatigheid verwezen naar het zo goed mogelijk besteden van geld door de overheid bij de inkoop van goederen of diensten. (zie ook: Rechtmatigheid)

ERA / Elektronische veiling / e-veiling

Electronic Reverse Auction. Een online veilingmethode waar niet de verkoper, maar de koper de veiling initieert. De verkopers bieden in een digitale omgeving en proberen door hun prijsstelling realtime te wijzigen om de order(s) in de wacht te slepen.

Geschiktheidseisen

Eisen gesteld aan potentiële leveranciers. De inhoud hiervan ligt wettelijk vastgelegd.

Gunningscriteria

Criteria op basis waarvan bepaald wordt welke ondernemer uiteindelijk de opdracht verkrijgt.

Programma van Eisen/Minimumeisen

Een schriftelijke beschrijving van de aan te kopen goederen en/of diensten, welke zo exact mogelijk gespecificeerd worden.

Rechtmatigheid

In dit onderzoek duidt rechtmatigheid op het volgen van de wet, in dit geval de Aanbestedingswet. (zie ook: Doelmatigheid).

Uitvoeringsbepalingen

Afspraken tussen aanbesteder en leverancier over de manier waarop een werk of dienst uitgevoerd dient te worden.

REFERENTIES

BOEKEN EN ARTIKELLEN

- Arnold, U., Kärner, H., Schnabel, M. (2005). Target oriented use of strategic sourcing tools: A critical analysis creating process awareness for electronic reverse auctions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2005 (11), 116-128.
- Caniëls, M.C.J., van Raaij, E.M. (2008) Do all suppliers dislike electronic reverse auctions? *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2009 (15), 12-23.
- Canton, E., de Bas, P., Meindert, L., van der Wagt, M., Maasland, E. (2012). Openbaar aanbesteden: Een vergelijking tussen procedures en technieken in Nederland en de rest van Europa. *TPedigitaal*, 2012 (1), 49-62.
- Carter, R.C., Stevens, C.K. (2006). Electronic reverse auction configuration and its impact on buyer price and supplier perceptions of opportunism: A laboratory experiment. *Journal of Operations Management*, 2007 (25), 1035-1054.
- CEPS, (2012). The uptake of Green Public Procurement in the EU27.
- De Boer, L. en Van Der Wegen, L.L.M. (2003). Practice and promise of formal supplier selection: A study of four empirical cases. *Journal of purchasing & supply management*, 9 (3), 109-118.
- Economisch Instituut voor de Bouw. (2014). Transactiekosten aanbesteden: effecten van aanbestedingswet en marktdynamiek.
- Europese Unie, (2004). Richtlijn 2004/17/EG van het Europees parlement en de raad. *Publicatieblad van de Europese Unie*, 2004 (31 maart).
- Europese Unie, (2004). Richtlijn 2004/18/EG van het Europees parlement en de raad. *Publicatieblad van de Europese Unie*, 2004 (30 april).
- Europese Unie, (2007). Verdrag van Lissabon tot wijziging van het Verdrag betreffende de Europese Unie en het Verdrag tot oprichting van de Europese Gemeenschap. *Publicatieblad van de Europese Unie*, 2007 (17 december).
- Gumussoy, C.A., Calisir, F. (2009). Understanding factors affecting e-reverse auction use: an integrative approach. *Computer in Human Behavior*, 2009 (25), 975-988.
- Kaufmann, L., Carter C.R., (2003). Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically. *The Journal of Supply Chain Management*, 2004 (spring), 15-26
- Koninkrijk der Nederlanden. (2012). 542 Wet van 1 November 2012, houdende nieuwe regels omtrent aanbestedingen (Aanbestedingswet 2012). *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden*, 2012.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2013). *Ex post beleidsevaluatie duurzaam inkopen: Eindrapport*. Rotterdam: Ecorys.
- Office of Government Commerce. (2008). An Introduction to Public Procurement. London: Crown.
- Pianoo. (2007). Introductie Elektronisch aanbesteden en veilen.
- Remmers, H.W. (2015). Duurzaam Inkopen bij provincies en gemeenten.
- Schrijfgroep Gids Proportionaliteit. (2013). Gids Proportionaliteit. Den Haag.
- Shalev, M.E., Asbjornsen, S. (2010). Electronic reverse auctions and the public sector: factors of success. *Journal of public procurement*, 2010 (10), 428-452.
- Smeltzer, L.R., Carr, A.S. (2001). Electronic Reverse Auctions: Promises, risks and conditions for success. *Industrial Marketing Management*, 2003 (32), 481-488.
- Somo. (2014). Toetsing van het Nederlands beleid op duurzaam inkopen: De toepassing van sociale voorwaarden. *Somo Artikel*, 2014 (maart), 1-16.

Veilen voor publiek

- Soudry, O. (2004). Promoting economy: Electronic Reverse Auctions under the directives on public procurement. *Journal of public procurement*, 2004 (3), 340-374.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2010). Memorie van toelichting. *Tweede Kamer, vergaderjaar 2009-2010* (nr. 3), 32 440.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2011). Amendement van het lid Koppejan ter vervanging van dat gedrukt onder nr. 42¹. *Tweede Kamer, vergaderjaar 2011-2012* (nr. 46), 32 440.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2014). Parlementair onderzoek naar ICT projecten bij de overheid.. *Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015* (nr. 5), 33 326.
- Wagner, S.M., Schwab, A.P. (2003). Setting the stage for successful electronic reverse auctions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2004 (10), 11-26.

WEBSITES

- Kennisportal Europese aanbesteding. (jaartal onbekend). *Aanbestedingsbeginselen*.. Geraadpleegd op 10 november 2014 via http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/bronnen_van_aanbestedingsrecht/aanbestedingsbeginselen.
- Kennisportal Europese aanbesteding. (jaartal onbekend). *Europese aanbestedingsrichtlijnen*. Geraadpleegd op 10 november 2014 via http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/bronnen_van_aanbestedingsrecht/europese_aanbestedingsrichtlijnen.
- Kennisportal Europese aanbesteding. (jaartal onbekend). *Gunningscriteria*. Geraadpleegd op 17 november 2014 via http://www.europeseaanbestedingen.eu/europeseaanbestedingen/europese_aanbesteding/gunningcriteria.
- Pianoo. (jaartal onbekend). *Nationale procedures*. Geraadpleegd op 11 november 2014 via <http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopdracht/mogelijke-aanbestedingsprocedures/nationale-procedures>.
- Pianoo. (jaartal onbekend). *MKB-vriendelijk aanbesteden*. Geraadpleegd op 16 december 2014 via <http://www.pianoo.nl/themas/mkb-vriendelijk-aanbesteden>.
- Pianoo. (jaartal onbekend). *Beleidsdoelen bij inkoop*. Geraadpleegd op 15 januari 2015 via <http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/beleidsdoelen-bij-inkoop>.
- Pianoo. (jaartal onbekend). *Aankondigen*. Geraadpleegd op 11 maart 2015 via <http://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-2-doorlopen-aanbestedingsprocedure/aankondigen>.
- Pianoo. (2014). *Nieuwe Europese Richtlijnen*. Geraadpleegd op 12 december 2014 via <http://www.pianoo.nl/regelgeving/europese-richtlijnen/nieuwe-europese-richtlijnen>.
- Pianoo. (2014). *Productgroepen*. Geraadpleegd op 13 december 2014 via <http://www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/productgroepen>.
- Rijksoverheid. (2014). *Aanbestedingsregels*. Geraadpleegd op 13 december 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/aanbestedingsregels>.

TOESPRAKEN

- Verhagen, M. (2011). High level conference on public procurement. Brussel.

APPENDIX A:

DREMPELWAARDE OVERHEIDSOPDRACHTEN 2014/2015

Richtlijn 2004/18/EG	
Werken	5.186.000
Leveringen	207.000*
Diensten	207.000*
Overheidsopdrachten op het gebied van onderzoeks- en ontwikkelingsopdrachten en telecommunicatiediensten, en diensten vallend onder bijlage 2B	207.000
Prijsvragen algemeen (artikel 67)	207.000*
Voor meer dan 50% door aanbestedende diensten gesubsidieerde werken (artikel 8a)	5.186.000
Voor meer dan 50% door aanbestedende diensten gesubsidieerde diensten die verband houden met werken (artikel 8b)	207.000
Concessie voor openbare werken (artikel 56)	5.186.000
* VOOR DE CENTRALE OVERHEID IS DIT BEDRAG 134.000	
Richtlijn 2004/17/EG	
Opdrachten voor leveringen en diensten in de sectoren water- en energievoorziening, vervoer en postdiensten	414.000
Opdrachten voor werken in de sectoren water- en energievoorziening, vervoer en postdiensten	5.186.000
Richtlijn 2009/81/EG	
Opdrachten voor leveringen en diensten op defensie- en veiligheidsgebied	414.000
Opdrachten voor werken op defensie- en veiligheidsgebied	5.186.000

BRON: [HTTP://WWW.PIANOO.NL/REGELGEVING/DREMPELWAARDEN-EUROPEES-AANBESTEDEN](http://WWW.PIANOO.NL/REGELGEVING/DREMPELWAARDEN-EUROPEES-AANBESTEDEN)