

Mr. Hein van der Horst en mr. drs. Mary-Ann Schenk



AANBESTEDEN DOE JE ZO

**PRAKTISCH HANDBOEK VOOR
AANBESTEDERS EN INSCHRIJVERS**

Sdu UITGEVERS

1 Inleiding

1.1 De inkopende overheid

Wie de ontwikkeling van inkoop en aanbestedingen over een periode van zo'n 30 jaar onder de loep neemt, komt tot de ontdekking dat veel bij het oude is gebleven, maar ook dat er veranderingen zijn opgetreden. Bij het oude is gebleven een sterk procedurele – juridisch-administratief – benadering van inkoopvraagstukken. De grote verandering is dat overheidsaanbestedingen een serieus agendapunt zijn geworden. Op de ministeries zijn de Coördinerend Directeuren Inkoop (CDI) verantwoordelijk voor inkoop van facilitaire zaken. Voor het Rijk is zelfs een Chief Procurement Officer (CPO) aangesteld. De meeste provincies, gemeenten en waterschappen kennen een aanbestedingsbeleid. Er zijn meerdere fora waar overheidsinkopers en juristen hun kennis en ervaringen kunnen uitwisselen. De bekendste is het onder het ministerie van Economische Zaken ressorterende forum PIANOo. Er vinden internationale congressen plaats zoals het International Public Procurement Congress, dat om het jaar congresseert. Er is een actieve Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht. De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) kent een sectie NEVI Publiek. De Universiteiten van Amsterdam, Leiden en Utrecht hebben een leerstoel aanbestedingrecht en Twente heeft een leerstoel inkoopmanagement en beslistkunde. Vakbladen als Deal! en Facto besteden veel aandacht aan het onderwerp overheidsinkoop. Er is zelfs een Tijdschrift Aanbestedingsrecht en een Journal of Public Procurement. Kortom, het vakgebied geniet alom belangstelling.

Die aandacht voor overheidsinkoop, public procurement, is niet zozeer ontstaan om het belastinggeld zo efficiënt mogelijk aan te wenden. Want zoals wij in de volgende hoofdstukken zullen lezen, mankeert daar nog het een en ander aan. De aandacht voor overheidsinkoop in de afgelopen tien jaar vindt zijn oorsprong vooral in de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Richtlijnen die de overheid en de nutssector, die de wetgever tegenwoordig de speciale-sectorbedrijven noemt, verplichten hun opdrachten in concurrentie en op een transparante wijze aan te besteden. De aandacht heeft vooral betrekking op rechtmatigheid van het aanbesteden van overheidsopdrachten: de vrees voor gerechtelijke procedures en het niet verkrijgen van een goedkeurende accountantsverklaring. De vrees voor procedures heeft geleid tot forse juridisering van dit vakgebied en daarmee tot een verstarring van het aanbestedingsproces.

Vrees voor
gerechtelijke
procedures

Het doel van een aanbesteding is meestal niet zozeer een optimaal inkoopresultaat te behalen, maar het op een juiste wijze naleven van regelgeving. Inkoopmanagers binnen de overheid zijn vaak zozeer gericht op rechtmatigheid dat ze aan

Inkopen is onder- nemen

minstens even belangrijke kwesties van doelmatigheid niet meer toekomen. In het huidige bestel is dat een ronduit zorgelijke situatie. Onvoldoende beheersing van het inkoopvak, geen adequate inkooporganisatie en angst om procedurefouten te maken, zijn daarvan de belangrijke oorzaken. Ambtenaren vergeten nogal eens dat inkopen in feite ondernemen is en daarbij hoort soms het nemen van verantwoorde risico's.

Proportionaliteits- probleem

Wij constateren dat 'inkoop' zijn terrein prijs heeft gegeven aan juristen. Het gevolg hiervan is dat juristen veelal zijn gaan bepalen op welke wijze overheidsopdrachten moeten worden aanbesteed. Het mag de lezer dan ook niet verbazen dat selectie- en gunningscriteria vanuit de regelgeving worden ontwikkeld in plaats vanuit de aan te besteden opdracht. Eén van de gevolgen daarvan is het ontstaan van problemen met het proportionaliteitsbeginsel. Een probleem dat het ministerie van Economische Zaken tracht op te lossen door middel van regelgeving. Leo Tolstoj schreef het al eens: "*Wetten maken is eenvoudiger dan regeren.*"

Opwaartse spiraal van juridisering

Ook leveranciers laten zich niet onbetuigd. Zij proberen steeds vaker via juridische wegen een opdracht binnen te halen. Het aantal rechtzaken is de afgelopen paar jaren dan ook explosief gestegen. Er is sprake van een opwaartse spiraal van juridisering van het vakgebied. Voor zo'n boeiend en dynamisch vak als inkoop is dat een trieste ontwikkeling.

Brandpunt van disciplines

Public procurement leent zich niet zonder meer voor juridisering. Public procurement is bij uitstek een multidisciplinair vakgebied, dat zich in het brandpunt bevindt van vele lijnen. Lijnen naar andere disciplines en naar veel andere kennisgebieden, zoals economie, bestuurskunde, economische sociologie, openbare financiën en het recht in de breedste zin (privaat-, publiek-, bestuurs-, aanbestedings-, mededingings- en Europees recht). Daarnaast is er een belangrijke rol weggelegd voor de materiedeskundige. Dit maakt de wereld van inkoop zo fascinerend. De professionele inkoper is proactief en is voortdurend aan het analyseren en interpreteren. Positief gezegd maakt dat óók dat inkoop een vak is met veel uitdagingen. Meer en meer groeit het besef dat inkoop een buitengewoon grote bijdrage zou kunnen leveren aan een gezond financieel beheer en dat er, bijvoorbeeld ook bij de overheid, grote besparingen mee te realiseren zijn.

Helaas vinden wij dat besef niet terug in het voorstel voor de nieuwe Aanbestedingswet. Het wetsvoorstel is totstandgekomen zonder dat daaraan een duidelijke visie aan ten grondslag ligt: welke bijdrage kan public procurement leveren aan een gezonde financiële huishouding van de overheid, en de innovatieve kracht en de concurrentiepositie van het bedrijfsleven verbeteren. Doelstellingen die overigens aan de Europese aanbestedingsrichtlijnen ten grondslag liggen.

Het beleid beperkt zich slechts tot lastenverlichting, de markt van overheidsopdrachten voor bedrijven toegankelijker maken, in het bijzonder voor het MKB, invulling geven aan het proportionaliteitsbeginsel, het uitschrijven van procedu-

res en dergelijke. Het wetsvoorstel is opgesteld op basis van de Europese aanbestedingsrichtlijnen en jurisprudentie met weinig oog voor de professionele inkooppraktijk. Het is een wetsvoorstel zonder ‘ziel.’

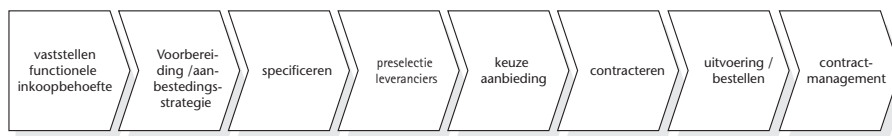
Wetsvoorstel zonder
ziel

Het aanbesteden van overheidsopdrachten is een lastige materie. Een belangrijke oorzaak daarvan is dat het bedrijfseconomische inkoopproces in een juridisch jasje is gehuld. Een jasje dat knelt en daarmee de manoeuvreerruimte van de aanbesteder beperkt. Toch bieden de Europese aanbestedingsrichtlijnen voldoende ruimte voor *‘best value for taxpayer’s money.’* Wil de overheid echter werkelijk op haar inkoopkosten besparen en door middel van inkoop haar interne kosten verlagen, dan vereist dat een adequate inkooporganisatie, een inkoopfunctie die daarvoor is ingericht en kennis van de aanbestedingsvoorschriften. Dat betekent dat de overheid moet investeren in het aantrekken en het behouden van talentvolle inkopers en in professionalisering van de inkooporganisatie. En daar wringt nu juist de schoen. Het management – de politieke en ambtelijke leiding – heeft nog onvoldoende aandacht voor het belang van doelmatige inkoop van zowel bedrijfsmatige als beleidsmatige producten.

1.2 Opzet van het boek

Anders dan de meeste handboeken hebben wij gekozen voor een niet-aanbestedingsrechtelijke benadering van het aanbesteden van overheidsopdrachten. Wij benaderen deze materie vanuit het bedrijfseconomische inkoopproces. Dat wil zeggen dat er eerst een antwoord op de wat-vraag moet worden gegeven: wat is de inkoopbehoefte. Als het antwoord op die vraag duidelijk is, komen de onderscheidelijke elementen van het inkoopproces in chronologische volgorde aan bod: de aanbestedingstrategie, de wijze van specificeren, de contractvorm, de eisen waaraan de leverancier moet voldoen en zijn aanbieding. De structuur van ons handboek is gebaseerd op dat model.

Figuur 1.1 Inkoopprocesmodel



Dit handboek is vanuit een ‘inkooperspectief’ geschreven, hetgeen wil zeggen dat wij Europees aanbesteden primair als een economische activiteit beschouwen. Nadat de aanbestedingsstrategie en de daarbij behorende specificaties, selectie- en gunningscriteria in kaart zijn gebracht, vindt de aanbestedingsrechtelijke toets plaats: *form follows function.*

De derde druk is geheel herschreven: nieuwe onderwerpen als duurzaamheid, de ondernemende overheid, de diverse gedaanten van innovatie, de verschillende contractvormen, recente jurisprudentie, het voorstel voor de nieuwe Aanbestedingswet en de Europese richtlijn defensie en veiligheidsopdrachten komen aan de orde. Wij hebben een nieuw hoofdstuk toegevoegd over de voorbereiding van een aanbesteding, waar wij onderwerpen als risicoanalyses en contractvormen behandelen.

Wij komen op basis van feitenonderzoek soms tot conclusies die voor sommige lezers verrassend zullen zijn. Bijvoorbeeld een overheidsopdracht als een 'werk' aanmerken, terwijl op grond van CPC en NACE nomenclatura blijkt dat er sprake is van een dienst (paragrafen 5.5.8 en 5.10). Het ontgraven en het verwijderen van rioolslib is geen 'werk', maar een dienstverleningsopdracht op het gebied van afvalinzameling: A-dienst, categorie 16 met de CPV indeling 90100000-8 tot en met 90320000-6 en CPC indeling 94 (paragraaf 5.5.9).

Wij leggen de vinger op een veel voorkomende fout. Uit oogpunt van de beginselelen van transparantie en proportionaliteit schrijven de aanbestedingsrichtlijnen voor dat voorwaarden, selectie- en gunningscriteria verband moeten houden met het voorwerp van de opdracht. Aanbestedende diensten willen hier nogal eens tegen zondigen. Om inhoud te geven aan duurzaamheid wordt bijvoorbeeld de voorwaarde gesteld dat adviesbureaus hun CO₂-uitstoot moeten verminderen. Een dergelijke voorwaarde heeft geen enkel verband met het geven van adviezen en is dus niet geoorloofd.

Op de website van PIANOo troffen wij het rapport *Aanbesteden in micropercelen* aan, waarin wordt beschreven hoe men een bepaalde verdeling van percelen tussen de inschrijvers kan bewerkstelligen (paragraaf 10.6.3.3). Niet bepalend is de laagste prijs aan wie een perceel wordt toegewezen, maar een wiskundige formule. Dat kan betekenen dat een inschrijver die voor drie percelen de laagste prijs heeft geoffreerd, niet alle drie percelen gegund krijgt. In het artikel *Conditioneel inkopen in een aanbestedingsrechtelijke context* wezen wij op de onwettigheid van dit criterium. Wij kregen daarop een typische Pavlov-reactie: het is een economische voorwaarde die verband houdt met het voorwerp van de opdracht en dus mag het. Dit is net zo'n drogreden als: 'Ik pas in mijn jas, mijn jas past in mijn tas, dus ik pas in mijn tas.'

Anders dan in de voorgaande twee drukken hebben wij de artikelen van Bao en Bass niet vermeld. De reden is dat de 'Raamwet EEG Voorschriften aanbestedingen' en daarmee Bao en Bass door de Aanbestedingswet zullen worden vervangen. Om te voorkomen dat wij naar niet meer bestaande wetgeving verwijzen, hebben wij ons handboek op de aanbestedingsrichtlijnen gebaseerd. Gelet op het supranationale karakter van het Europese recht, zullen de aanbestedingsrichtlijnen te allen tijde prevaleren (zie paragraaf 3.3). De vervanging van de Raamwet EEG-voorschriften aanbestedingen is in juli 2011 gepland. Gezien de groeiende oppositie tegen het wetsvoorstel, is het nog maar de vraag of dat haalbaar is.

De lezer leiden wij aan de hand van praktijkvoorbeelden, schema's en beslissobomen door het 'regelwoud van aanbestedingsland.' Met ons boek beogen wij de kloof tussen de wereld van juristen enerzijds en aanbesteders anderzijds te overbruggen. Dit handboek is dan ook primair bedoeld voor inkopers, inkoopmanagers en projectleiders die belast zijn met inkooptaken bij overheidsorganisaties en nutsbedrijven. Daarnaast is het ook bedoeld voor interne klanten (budgethouders), materiedeskundigen die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van specificaties, bestuurders en beleidsambtenaren die investeringsbeslissingen nemen, toezichthouders, adviseurs, juristen en studenten. Ten slotte biedt dit boek bedrijven een goede mogelijkheid om in de keuken te kijken van de inkopende overheid.

Doelgroep

1.3 Indeling van het boek

Zoals hierboven gezegd volgen wij de structuur van het inkoopprocesmodel, dat ook de structuur is van de aanbestedingsrichtlijnen. Waar relevant gaan wij in hoofdlijnen op het voorstel voor de Aanbestedingswet, dat in juli 2010 bij de Tweede Kamer is ingediend.

In *hoofdstuk 2* schetsen wij een beeld van de overheid als opdrachtgever. Wat direct opvalt bij overheidsinkoop is de preoccupatie met rechtmatigheid, die haar oorsprong vindt in de Europese aanbestedingsrichtlijnen en de openbare verantwoordingsplicht. Het gevolg daarvan is een vergaande juridisering van het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Of anders gezegd, rechtmatigheid van de aanbestede opdracht is vaak belangrijker dan doelmatigheid. Aan de hand van rapporten en cijfermateriaal tonen wij aan dat veel overheidsorganisaties hun financiële huishouding voor wat betreft hun inkoopkosten niet op orde hebben. Wij laten de lezer op basis van rapporten en publicaties ook zien wat zoal de belangrijkste oorzaken van aanzienlijke budgetoverschrijdingen en verlate of uitgestelde opleveringstermijnen van omvangrijke infrastructurele en ICT-projecten zijn.

Wij beschrijven in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk dat het de overheid door meerdere factoren niet bepaald gemakkelijk wordt gemaakt. Wij laten de lezer zien met welke factoren overheidsinkoop naast de vergaande juridisering van het aanbesteden te maken heeft: de openbare verantwoordingsplicht, vaak onvoorspelbare politieke besluitvormingsprocessen en de wijze waarop de financiële huishouding is ingericht. Voorts hebben het inkoop- en aanbestedingsbeleid in toenemende mate rekening te houden met de positie van het MKB en het duurzaamheidsbeleid.

Nadat wij de rol van de overheid als opdrachtgever hebben geschetst, geven wij de lezer in vogelvlucht een overzicht van het wettelijk kader dat relevant is voor het aanbesteden van overheidsopdrachten (*hoofdstuk 3*). Naast de GPA en de beginselen van het EG-Verdrag zijn dat de Europese aanbestedingsrichtlijnen,

inclusief de nieuwe richtlijn Defensie- en Veiligheidsopdrachten. De Nederlandse wetgeving op het gebied van overheidsopdrachten laten wij de revue passeren: Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (Bao), Besluit aanbesteding speciale sectoren (Bass) en de Wet Implementatie Rechtsbeschermingsrichtlijnen Aanbesteden (WIRA). Verder houden wij het voorstel voor de Aanbestedingswet tegen het licht.

In *hoofdstuk 4* nemen wij inkoop onder de loep. Wij schetsen de ontwikkeling van inkoop: van de traditionele inkoper naar de relatiebeheerder. Aan de orde komen de verschillende ontwikkelingsstadia van inkoop: van transactiegerichte inkoop tot waardegerichte oriëntatie. De kenmerken van facilitaire inkoop en public procurement worden uiteengezet. In dit hoofdstuk laten wij ons licht schijnen over de relatie tussen de beginselen van behoorlijk openbaar bestuur, de doelstellingen en de taken van de aanbestedende dienst enerzijds en het inkoopbeleid anderzijds. Wij geven aan wat er moet gebeuren om tot een adequaat inkoop- en aanbestedingsbeleid te komen. Wij gaan in op inkoop- en aanbestedingsstrategieën (inkoopportfolio), de inkoopfunctie en het vraagstuk centrale, decentrale of gecoördineerde inkoop. Aan de hand van voorbeelden laten wij zien dat naast innovatief aanbesteden er ook andere vormen van innovatieve inkoopoplossingen mogelijk zijn. Contract- en leveranciersmanagement besluiten dit hoofdstuk.

In *hoofdstuk 5* belichten wij het toepassingsbereik van de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Samen met hoofdstuk 8 is dat het meest juridische hoofdstuk van dit handboek. De vraag wie aanbestedingsplichtig zijn, wordt beantwoord. Wij gaan in op de vraag wanneer er sprake is van toezicht op het beheer en of ziekenhuizen, woningbouwcorporaties en concessiehouders van openbaar vervoer aanbestedingsplichtig zijn.

Vervolgens staan wij uitgebreid stil bij welke opdrachten moeten worden aanbesteed. Wanneer is er sprake van een werk? Is onderhoud aan wegen een werk of een dienst? Wanneer moeten B-diensten wel worden aanbesteed? Ook gaan wij in op de nomenclatura: CPV, NACE en CPC. Wanneer is er sprake van een overheidsopdracht, een raamovereenkomst of een raamcontract? De spelregels voor het ramen van de waarde van een opdracht leggen wij uit. En natuurlijk welke uitzonderingen zijn er. Ook passeren de vragen de revue wanneer er sprake is van inbesteden, quasi-inbesteden en intrapublieke opdrachten. Wij sluiten dit hoofdstuk af met de onderwerpen wanneer er sprake is van een subsidie of een overheidsopdracht en publieke organisaties die op aanbestedingen inschrijven.

De voorbereiding van een aanbesteding is een nieuw hoofdstuk (*hoofdstuk 6*). De bestuurlijke en ambtelijke leiding realiseert zich vaak onvoldoende dat het betrekken van inkoop in een vroegtijdig stadium bij de besluitvorming, *early procurement involvement*, problemen bij de aanbesteding en de uitvoering van de opdracht veelal kunnen voorkomen. Als het besluit is gevallen dat er moet worden aanbe-

steed, dan begint men vaak zonder dat duidelijk is wat de werkelijke inkoopbehoefte is. Of anders gezegd, in plaats van eerst de vraag te beantwoorden WAT moet worden aanbesteed, begint men met de vraag HOE er moet worden aanbesteed. Het vraagstuk van 'zelf doen of uitbesteden' behandelen wij aan de hand van de beslisboom van Faes. Wanneer en onder welke voorwaarden marktconsultatie kan plaatsvinden, zonder dat er sprake is van ongewenste voorkennis, beschrijven wij in dit hoofdstuk. Risicoanalyses beperken zich doorgaans tot de technische risicoanalyses. Wij laten ook andere vormen van risicoanalyses zien: commerciële, organisatorische en juridische. Als de inkoopbehoefte is vastgesteld en de risico's zijn in kaart gebracht, dan kan men de aanbestedingsstrategie vaststellen met de daarbij behorende contractvorm. Wij wijden een enkel woord aan de publiek-private samenwerking en eindigen met duurzaamheid.

In *hoofdstuk 7* richten wij onze blik op het fundament van iedere aanbesteding: de specificaties. Het fundament, omdat de specificaties de input zijn voor de selectiecriteria, (contractuele) voorwaarden, de offerteaanvraag, de gunningscriteria en het contractmanagement. Deze ketenbenadering zorgt er niet alleen voor dat er een juiste invulling wordt gegeven aan het proportionaliteitsbeginsel, maar bepaalt ook in belangrijke mate het uiteindelijke inkoopresultaat. Wij beschrijven de nauwe relatie tussen specificaties en kosten. De diverse vormen van specificeren komen aan de orde. Wij ronden dit hoofdstuk af met duurzaamheid.

Hoofdstuk 8 gaat over de taaie kost van de aanbestedingsprocedures: het verloop van de diverse aanbestedingsprocedures en de daarbij behorende wettelijke minimumtermijnen. Voorts bespreken wij in welke situaties een aanbestedende dienst een beroep kan doen op de uitzonderingsprocedures, zoals de onderhandelingsprocedure *met* en *zonder* voorafgaande bekendmaking en de concurrentiegerichtede dialoog. In de laatste paragraaf gaan wij in op de publicatieplicht: de aankondiging. Wij hebben deze droge kost met schema's verlichtigd.

Hoofdstuk 9 zet in algemene zin uiteen wat selectiecriteria zijn en welke criteria wel en niet zijn geoorloofd. In het bijzonder schenken wij aandacht aan het onderscheid tussen selectie- en gunningscriteria, dat in de praktijk, gelet op de vele rechterlijke uitspraken, nogal eens door elkaar wordt gehaald. De lezer krijgt inzicht in de structuur van de selectiecriteria: dwingende en facultatieve uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen (minimumeisen en relatieve geschiktheidseisen). Hoe maken wij geschiktheidseisen meetbaar en vergelijkbaar, zodat de aanbesteder door een objectieve beoordeling de juiste bedrijven kan selecteren. Wij verduidelijken op welke wijze de uitsluiting moet worden gemotiveerd. Specifiek voor de speciale bedrijven beschrijven wij de erkenningsregeling. Een onderwerp dat nog wel eens discussies oproept zijn combinaties, onderaannemers en de verbonden ondernemingen. Welke voorwaarden mag men hieraan stellen en in het bijzonder in het geval van defensie- en veiligheidsopdrachten. In de laatste paragraaf zetten wij uiteen hoe de aanbesteder met selectiecriteria op het gebied van duurzaamheid moet omgaan.

Met *hoofdstuk 10* belanden wij in de slotfasen van het aanbestedingsproces: de uitnodiging voor het uitbrengen van de offertes (inschrijvingsfase), de beoordelingsfase en tot slot de gunning (gunningsfase). Wij beschrijven de diverse documenten die in de slotfasen een rol spelen: aanbestedingsdocument en offerteaanvraag (conformiteitenlijst, open vragen en prijsaanvraag). Wij staan stil bij het begrip integrale kosten, ook wel total cost of ownership genoemd, op welke wijze interactie tussen aanbestedende diensten en inschrijvers kan plaatsvinden, en in hoeverre presentaties en proefopstellingen zijn geoorloofd. Ook bespreken wij aan welke voorwaarden gunningscriteria moeten voldoen en hoe aanbiedingen moeten worden beoordeeld. Wij besteden extra aandacht aan het feit dat gunningscriteria – maar het geldt ook voor geschiktheidseisen en voorwaarden – verband moeten houden met het voorwerp van de opdracht. Aanbesteders en hun adviseurs zondigen hier nogal eens tegen.

In dit hoofdstuk komt ook aan de orde hoe moet worden omgegaan met het opvragen van aanvullende informatie, fouten, abnormaal lage inschrijvingen, onregelmatige, onaanvaardbare of geen geschikte inschrijvingen en strategische inschrijvingen. Een onderwerp dat veel inkopers aan het hart ligt, is onderhandelen. Wanneer mag het? Zijn onderhandelingen na gunning mogelijk en zinvol? Met de invoering van de Wet Implementatie Rechtsbeschermingsrichtlijnen Aanbesteden (WIRA) is het van belang dat gunningsbesluiten goed gemotiveerd plaatsvinden. Ook hier sluiten wij het hoofdstuk af met duurzaamheid: hoe om te gaan met duurzaamheidseisen bij de beoordeling van inschrijvingen.

Tijdens het herschrijven van dit handboek hebben wij een beroep kunnen doen op experts. In de eerste plaats is dat Frits Tazelaar geweest, die als hoogleraar sociologie aan de Universiteit van Utrecht is verbonden. Wij voerden discussies over samenwerkingsvormen tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Centraal in deze discussies stond de mythe dat uitgebreide ‘dichtgetimmerde contracten’ problemen in de uitvoeringsfase voorkomen. Aan de hand van uitgebreid wetenschappelijk onderzoek toont Frits aan dat op de hoogte zijn van het netwerk van relaties van leveranciers meer kansen liggen (paragraaf 4.8). Zijn scherpe analyses, gebaseerd op fundamenteel wetenschappelijk onderzoek op grond van grote hoeveelheden data hebben hun weg gevonden in het vierde hoofdstuk van dit boek. Zo levert Frits een constructieve bijdrage aan de soms stagnerende groei van kennis binnen het nog jonge vakgebied van inkoop. Dat geldt ook voor het door hem recentelijk, samen met zijn collega-hoogleraar Chris Snijders geschreven boek *Klupschaatsen in management*. Gedegen onderzoek, data en feiten, daar gaat het bij hen om. Veel binnen inkoop welig tierende meningen en ideeën worden door hem steeds kritisch tegen het licht gehouden.

Bij het schrijven dit boek hebben wij regelmatig een beroep kunnen doen op de jarenlange ervaring en expertise van Daan Wareman, voormalig senior-manager inkoop en logistiek bij Shell International. Nu is hij lid van het Algemeen Bestuur van NEVI en Member of the Board of the International Federation of Purchasing

and Supply Management, waar veertig nationale inkoopverenigen zijn aangesloten. Daarnaast is Daan als consultant nog actief onder de vlag van Procurement & Logistics Management Consultancy. Zijn ideeën over inkoopbeleid, inkoopstrategieën, de relatie tussen kosten en specificaties en innovatief aanbesteden vormden een constructieve bijdrage aan dit boek. Daan is een ongekend kritische beschouwer van de praktijk van de inkoopwereld en een laterale denker met betrekking tot het vinden van inkoopoplossingen. Wij hebben niet alleen mogen putten uit zijn rijke en zeer praktische ervaring en kennis, maar Daan zorgde ook voor een continue stroom van interessante documenten. Waar binnen het jonge vakgebied van inkoop navelstaren steeds op de loer ligt, is zijn kosmopolitische blik op de wereld bovendien altijd verfrissend.

Tijdens en na de bijeenkomsten van de European Public Procurement Group (EPPG)¹ hebben wij diepgaande discussies gevoerd met onze Vlaamse collega ir. Bert Baeyens over de praktische toepassing van de Europese aanbestedingsvoorschriften. Met Bert, die als zelfstandig consultant zijn advieswerkzaamheden onder de naam Public Procurement Management verricht, discussieerden wij over de aanbestedingsrechtelijke betekenis van onderzoeksopdrachten, evaluatietechnieken en aanbestedingsstrategieën binnen de aanbestedingsrechtelijke kaders. Bert heeft voor ons niet alleen de wereld van de nomenclatura toegankelijk gemaakt, maar met zijn heldere verstand ook creatieve en toepasselijke dwarsverbanden weten te leggen, die ons nieuwe inzichten verschaffen.

Tot slot willen wij onze eindredacteur, Paul van Haaster, bedanken voor het redigeren van het handboek. Wij waren aangenaam verrast dat Paul het handboek ging redigeren. Paul was jarenlang de toegewijde hoofdredacteur van het inmiddels opgeheven vakblad Inkoop & Logistiek en is dus geen onbekende in inkoopland. Hij was niet alleen een kritische redacteur, maar hij kwam ook met concrete voorstellen voor het lettertype, de lay-out en de omslag.

1 De EPPG is ingesteld door International Federation of Procurement and Material Management (IFPMM). De bijeenkomsten van EPPG worden bijgewoond door inkoopverantwoordelijken bij overheden en nutsbedrijven uit de diverse lidstaten.