

Leidraad aanbesteden Wassenaarsche Bouwstichting

Inleiding

Deze leidraad beschrijft de kaders waarbinnen het aanbestedingsbeleid binnen de Wassenaarsche Bouwstichting uitgewerkt is en wordt toegepast bij inkoop/aanbestedingen. De richtlijn heeft in principe betrekking op alle inkoop/aanbestedingen boven een drempelbedrag van € 35.000, uitgezonderd opdrachten in het kader van planmatig en mutatie-onderhoud, voor zover die passen binnen het budget, opgenomen in de vastgestelde begroting en horen bij de verantwoordelijkheid van de desbetreffende medewerker.

In de procuratieregeling is daarnaast vastgelegd dat inkoop boven € 10.000 altijd op basis van meerdere offertes geschiedt (dat geldt ook voor onderhoud).

De Wassenaarsche Bouwstichting is géén aanbestedende dienst, en zal dus in principe ook niet aanbesteden conform de Aanbestedingswet en de Europese richtlijnen. Daar zijn twee uitzonderingen op:

- a. indien artikel 51 van de Woningwet van toepassing is of wordt toegepast;
- b. als uitvloeisel van (vrijwillige) contractuele afspraken met de gemeente of een andere partij.

De corporatie handelt overeenkomstig het in deze leidraad geformuleerde beleid, tenzij dat voor haar gevolgen heeft die zij als onevenredig ziet in verhouding tot de met dat beleid of haar contractsvrijheid te dienen doelen.

Doel

De corporatie streeft naar een professionele invulling van het opdrachtgeverschap. Daar hoort een doelmatige (optimale prijs-/kwaliteitsverhouding) en transparante inzet van middelen bij. Het ontwikkelen en implementeren van aanbestedingsbeleid heeft als doel de werkwijze rondom aanbesteden te uniformeren en vast te leggen, zowel voor de eigen organisatie als voor de markt. Het vastleggen van het aanbestedingsbeleid vormt de basis voor het borgen van het proces, het benutten van kansen/mogelijkheden, het beheersen van risico's, alsook een goede uitlegbaarheid en verantwoording naar toezichthouders en stakeholders. Inkoop/aanbesteding is verder geoperationaliseerd in procesbeschrijvingen, modelformulieren en de administratieve organisatie.

Geen aanbestedende dienst, wel rekening houden met algemene beginselen

De Aanbestedingswet geldt voor alle aanbestedingen door (semi-) publieke instellingen in Nederland. Met deze nationale wet geeft Nederland invulling aan de Europese richtlijnen voor aanbesteden. De Aanbestedingswet bevat zowel regels voor aanbestedingen boven de Europese drempelbedragen, als daaronder. Op dit moment zijn de drempelbedragen voor werken € 5.225.000 en voor leveringen en diensten € 209.000.

Op woningcorporaties zijn deze aanbestedingsregels als gezegd niet van toepassing omdat zij als toegelaten instellingen volgens de Nederlandse wetgever niet zijn aan te merken als aanbestedende diensten.

Voor zover noodzakelijk wordt het niet-van-toepassing zijn, expliciet vermeld in de aanbestedingsstukken.

In het aanbestedingsbeleid van de corporatie worden redelijke uitgangspunten gevolgd zoals, gelijke behandeling, objectiviteit, transparantie en proportionaliteit.

Organisatorische kaders

In principe ligt aan elke aanbesteding een algemeen of een specifiek directiebesluit ten grondslag waarin de te volgen procedure en resultaat worden benoemd. Het inventariseren van risico's en definiëren hoe de corporatie ermee omgaat, is onderdeel van de voorbereiding en de besluitvorming over afzonderlijke projecten, voorafgaand aan de aanbesteding.

Teneinde risico's in de uitvoering te beperken wordt bij de selectie van ondernemers gekeken naar de geschiktheid voor het aan te besteden werk (omvang, deskundigheid, ervaring) en financiële weerbaarheid (solvabiliteit e.d.). Aanbestedingen worden na afloop intern geëvalueerd.

Economische en financiële kaders

Bij elke meervoudige aanbesteding wordt *tenminste één lokale ondernemer* toegelaten, mits deze voldoet aan de kaders met betrekking tot geschiktheid en financiële weerbaarheid.

Met het oog op wederzijdse (on)afhankelijkheid wordt gestreefd naar een *spreiding van opdrachten over ondernemers*. De corporatie mag niet te afhankelijk zijn van een ondernemer en omgekeerd. Uitgangspunt is dat in geen geval een ondernemer in enig jaar voor meer dan 30 procent van zijn omzet afhankelijk is van de corporatie.

Het hanteren van *drempelbedragen voor openbare of (onderhandse) meervoudige aanbestedingen* zorgt er voor dat de kosten van een aanbesteding – zowel aan de zijde van opdrachtgever als ondernemer – in verhouding staan met de opdracht. Het drempelbedrag dat de corporatie hanteert voor enkelvoudige aanbestedingen varieert naar de aard van de op te dragen diensten en werken en is vastgelegd in procesbeschrijvingen.

Ethische en ideële kaders

Het aanbestedingsbeleid biedt ruimte om specifieke doelen van de corporatie mee te nemen in de werkwijze met betrekking tot inkoop/aanbesteden. Deze doelen kunnen betrekking hebben op duurzaamheid, innovatie, veiligheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en social return.

Procedure

Bouworganisatievormen en aanbesteden

Bij elke nieuwe (grote) bouwopdracht wordt gekeken naar de best passende bouworganisatievorm is: hoe wordt de opdracht over de deelnemers aan het bouw[proces verdeeld en hoe werken zij samen. Hierbij worden de volgende opties onderscheiden: aansturen, opsplitsen, coördineren en verbinden. De bouwsector spreekt over traditioneel, bouwteam en geïntegreerde contracten (DBFMO-varianten inclusief koop/turn-key).

In een *traditioneel* ingericht bouwproces worden de activiteiten die in opeenvolgende fasen plaatsvinden, afzonderlijk aanbesteed: de architect en adviseurs voor het ontwerp, de aannemer voor de bouw en voor het onderhoud een onderhoudsfirmat. De corporatie zit contractueel tussen alle ondernemers in en voert de directie en de regie over het totaal. Eventueel kan de coördinatie (voor een deel) worden uitbesteed.

Het *bouwteam* is in de basis gelijk aan een traditioneel bouwproces, met dien verstande dat de aannemer al tijdens de ontwerpfase aanschuift en adviseert over uitvoeringszaken en kosten.

Bij *Design & Build* (soms Design & Construct genoemd) specificeert de corporatie, met de hulp van een adviseur, wat zij nodig heeft zonder dat al tekeningen en berekeningen (het bestek) worden gemaakt (de 'vraagspecificatie'). De corporatie besteedt vervolgens de ontwerp[opdracht en de uitvoering in één keer aan en selecteert daarvoor één ondernemer, die voor het totaal verantwoordelijk wordt. De opdrachtgever voert geen directie noch regie, maar controleert slechts – met enige afstand tot de dagelijkse gang van zaken op het project – of de ondernemer zijn afspraken nakomt.

Bij *Engineering & Construct* (soms Engineering & Build genoemd) specificeert de corporatie, met de hulp van een architect en adviseur, wat zij nodig heeft inclusief een deel van het ontwerp[proces (maximaal niveau Definitief Ontwerp). De corporatie besteedt de resterende ontwerp[werkzaamheden en de uitvoering in één keer aan en selecteert daarvoor één ondernemer, die voor het totaal verantwoordelijk wordt.

Bij DBM en ECM respectievelijk *Design, Build & Maintain* en *Engineering, Construct & Maintain* wordt ook het meerjarig onderhoud aan de overeenkomst toevoegt. De ondernemer die de aanbesteding wint, wordt dus niet alleen verantwoordelijk voor het (resterende) ontwerp en de bouw, maar ook voor het binnen overeengekomen kaders instandhouden van het gebouw.

Bij *Turn-key* is de corporatie in beginsel niet of nauwelijks betrokken in het ontwerp- en bouwproces: het gebouw wordt zonder veel nader overleg volledig sleutelklaar opgeleverd.

De werken die in opdracht van de Wassenaarsche Bouwstichting worden uitgevoerd zijn routinematig (onderhoud) of relatief eenvoudig en beperkt van omvang (vernieuwbouw). Er is sprake van ervaring

en expertise binnen de corporatie. Mede met het oog op prijs en resultaat wordt in principe altijd gekozen voor traditioneel ingericht bouwproces. Voor complexere opdrachten, waarbij meer partijen als opdrachtgever naast de corporatie betrokken zijn, kan een andere procesvorm worden gekozen, waarbij de rol van de corporatie kleiner is en zich kan beperken tot bijvoorbeeld turn-key 'afnemer'.

Aanbestedingsdocumenten

Om een aanbesteding te starten, zijn drie soorten documenten nodig:

- de aanbestedingsprocedure (aanbestedingsreglement);
- een beschrijving van wat er moet worden gemaakt/geleverd en hoe (bestek of vraagspecificatie);
- de overeenkomst of het contract met daarbij algemene (inkoop-/leverings)voorwaarden.

Een model aanbestedingsreglement is als bijlage bij deze leidraad gevoegd.

Typen procedures

Voor corporaties zijn de belangrijkste aanbestedingsprocedures:

1. de enkelvoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigt de corporatie één ondernemer uit om een offerte of inschrijving uit te brengen;
2. de meervoudig onderhandse procedure: in deze procedure nodigt de corporatie een beperkt aantal zelf gekozen ondernemers uit om een inschrijving te doen; dit is de procedure die de Wassenaarsche Bouwstichting in principe bij bouwprojecten toepast;
3. een openbare procedure: deze procedure verloopt in één stap, waarbij de corporatie haar vraag aan de markt bekend maakt en alle geïnteresseerde ondernemers een inschrijving mogen doen;
4. een procedure met voorselectie: in de eerste stap maakt de corporatie haar vraag aan de markt bekend en melden geïnteresseerde ondernemers zich bij de corporatie; uit de geïnteresseerden selecteert de corporatie een aantal ondernemers om in de tweede stap een inschrijving te doen.

De meervoudig onderhandse procedure en de procedure met voorselectie kennen naast de basisvariant nog 2 varianten:

- a. de overlegprocedure: de corporatie voert tijdens de aanbestedingsprocedure voorafgaand aan het indienen van de inschrijvingen één-op-één-gesprekken met de ondernemers die meedoen;
- b. de onderhandelingsprocedure: de corporatie onderhandelt na het indienen van de inschrijvingen verder met één of meer ondernemers over de inschrijving(en).

Prestatie-inkoop (Best Value Procurement) is geen aanbestedingsprocedure. Er wordt een 'aanpak' ingekocht op basis waarvan de opdrachtnemer het product na opdrachtverstrekking (verder) ontwikkelt en oplevert. De eisen van de opdrachtgever zijn beperkt uitgewerkt. De expertise van de ondernemer staat centraal zodat deze maximale oplossingsruimte heeft en op kwaliteit het verschil kan maken. Het is vaak een combinatie van elementen uit de overleg- en onderhandelingsprocedure en eindigt met een 'best and final offer'.

Zorgvuldige inschrijving

De corporatie wil dat ondernemers voldoende tijd hebben om een zorgvuldige inschrijving te doen. Afhankelijk van de opdracht wordt daar een termijn voor vastgesteld. Een zorgvuldige voorbereiding van de aanbesteding moet aanpassingen van informatie vanwege fouten, incompleetheid of nieuwe inzichten voorkomen.. In de week voor indiening van de inschrijvingen worden geen nota's van inlichtingen meer gepubliceerd.

Bepalen van de juiste procedure

Bij het bepalen van de aanbestedingsprocedure is het van belang dat de corporatie per opdracht onderzoekt welke procedure geschikt en proportioneel is. Daarbij wordt rekening gehouden met de volgende aspecten:

- omvang van de opdracht;
- transactiekosten voor de corporatie en de inschrijvers;
- aantal potentiële inschrijvers;
- gewenst eindresultaat;
- complexiteit van de opdracht;
- het type opdracht en het karakter van de markt.

Marktconsultatie

Bij het kiezen van de juiste aanbestedingsprocedure kan een product- en marktanalyse waardevolle informatie geven over de aard van het product en de relevante markt. Dit is afhankelijk van de aard van de opdracht en de veronderstelde risico's. In de meeste gevallen is de corporatie in staat een dergelijke analyse zelf te maken. Een marktconsultatie is met name relevant als een corporatie een product aanbesteedt waarmee zij geen ervaring heeft en/of dat zelfs voor de markt wellicht nieuw is.

Spelregels

Aanbestedingen zijn gebaat bij duidelijke spelregels en helderheid daarover.

De belangrijke spelregels die de corporatie hanteert zijn:

1. (Niet) onderhandelen

Er is in principe maar een procedure waarbij onderhandelingen tussen opdrachtgever en geselecteerde gegadigden zijn toegestaan: de mededingingsprocedure met onderhandeling. In deze procedure is het mogelijk om met meerdere ondernemers in een parallel traject over de prijs en/of kwaliteit van hun inschrijvingen te praten en deze aan te passen, met als doel om de inschrijvingen nóg beter op de behoefte te laten aansluiten.

2. Vragen en antwoorden

Ondernemers krijgen in de aanbestedingsprocedure gelegenheid om over alle aspecten van de opdracht vragen te stellen en opmerkingen te plaatsen. De corporatie organiseert daartoe één of meerdere schriftelijke vragenrondes, die resulteren in een nota van inlichtingen, waarin de vragen van alle ondernemers worden beantwoord. Alle ondernemers krijgen gelijktijdig alle vragen en bijbehorende antwoorden.

3. Herstel van gebreken

In de aanbestedingsdocumentatie zal komen te staan dat op de inschrijver de verantwoordelijkheid rust om de inschrijfstaten bij zijn inschrijving te controleren, terwijl niet-besteksconforme inschrijvingen terzijde worden gelegd en niet in de vergelijking met andere inschrijvingen worden meegenomen. Voorwaardelijke inschrijvingen zijn in beginsel niet-besteksconform; dat is slechts anders als de aanbestedingsdocumentatie uitdrukkelijk de mogelijkheid open laat af te wijken van het bestek.

In de aanbestedingsdocumentatie zal komen te staan dat de opdrachtgever een inschrijver kan verzoeken zijn inschrijving te verbeteren of aan te vullen met betrekking tot gegevens die objectief dateren van voor het einde van de inschrijvingstermijn en alleen als het slechts een eenvoudige precisering betreft of het herstel van een kennelijke materiële fout. Het mag niet zo zijn dat hierdoor in werkelijkheid een nieuwe inschrijving wordt gedaan.

Als de ruimte voor herstel geboden wordt, dienen alle inschrijvers die in dezelfde situatie verkeren op dezelfde manier worden behandeld.

4. Omissies

Opdrachtgever houdt zich het recht voor om omissies in de offerteaanvraag en de documenten waarop deze is gebaseerd te herstellen. Alle ondernemers worden daarover gelijktijdig geïnformeerd.

5. Motivering

De opdrachtgever legt goed en inhoudelijk onderbouwd uit waarom ondernemers al dan niet zijn geselecteerd of de opdracht niet wordt gegund. Een onvoldoende motivering kan niet leiden tot een gunning die wordt aangevochten. De opdrachtgever behoudt het recht de motivering van de gunning zo nodig aan te vullen. Deze punten worden opgenomen in de aanbestedingsvoorwaarden. Ondernemers die een inschrijving hebben gedaan maar aan wie de opdracht niet is gegund wordt, na de totstandkoming van de definitieve gunning, de gelegenheid geboden om de aanbesteding te evalueren.

6. Klachten en bezwaren

Ondernemers die het niet eens zijn met de procedure, een voorwaarde of de uitslag van een aanbesteding, hebben de mogelijkheid een klacht in te dienen/bezwaar te maken bij (het bestuur van) de corporatie. Deze onderzoekt de klacht/het bezwaar en kan aanpassingen doen indien de klacht/het bezwaar gegrond is. De bevindingen en eventuele acties worden gemeld aan de ondernemer die deze heeft ingediend.

Inschrijvers die het niet eens zijn met de uitslag van een aanbesteding, hebben de mogelijkheid om bij de rechter in beroep te gaan tegen de uitslag. Daarvoor is een redelijke termijn beschikbaar, die tevens als vervaltermijn geldt.

7. Gunningsvoorbehoud en definitieve gunning

Bij alle aanbestedingen geldt het uitgangspunt dat de opdrachtgever het recht heeft geen uitvoering te geven aan een gunningsvoornemen en dat opdrachtgever het recht heeft een opdracht definitief te gunnen, zelfs al stappen andere ondernemers naar de rechter.

Er is sowieso bij alle opdrachten sprake een gunningsvoorbehoud op grond van (interne) goedkeuringsprocedures en (externe) vergunningstrajecten, ontheffingen e.d.

Aanmeldings-/inschrijvingsvoorwaarden

Naast spelregels voor de corporatie, zijn er voorwaarden waar ondernemers zich aan moeten houden. Aan het afwijken van deze voorwaarden door de ondernemer zijn consequenties voor de ondernemer verbonden:

1. Rechtsgeldige ondertekening: een aanmelding/inschrijving moet rechtsgeldig ondertekend zijn. Indien zo'n rechtsgeldige ondertekening ontbreekt, wordt de ondernemer in de gelegenheid gesteld dit te corrigeren.
2. Volledigheid: inschrijvingen dienen volledig zijn, anders kan de corporatie haar beoordeling niet afronden. Hoe de corporatie hier mee omgaat is contextafhankelijk (alsnog indienen van een minder belangrijke bijlage is anders dan cruciale onderdelen niet tijdig indienen). Het belangrijkste criterium is of de betreffende ondernemer voordeel heeft (of kan hebben) gehad ten opzichte van andere ondernemers door aanvankelijk een onvolledige aanmelding/inschrijving te doen. Als dat zo is, wordt de betreffende ondernemer uitgesloten. De beslissing in deze ligt bij de corporatie en is een discretionaire afweging.
3. Onvoorwaardelijkheid: ondernemers moeten een aanmelding/inschrijving indienen zonder voorwaarden.. Dit is belangrijk omdat inschrijvingen waaraan ondernemers eigenhandig voorwaarden toevoegen, ertoe leiden dat inschrijvingen van meerdere ondernemers voor de corporatie niet goed vergelijkbaar zijn. Voorwaardelijke aanmeldingen en inschrijvingen worden zonder uitzondering terzijde te gelegd.
4. Omvang: het kan zijn dat ondernemers in de selectie-/gunningsfase teksten indienen die de corporatie als onderdeel van de selectie/gunning beoordeelt. De omvang van die teksten wordt beperkt tot een maximum aantal woorden. Als een ondernemer meer tekst aanlevert wordt de aanmelding of inschrijving niet ongeldig verklaard, maar het surplus aan tekst niet in de beoordeling meegenomen.
5. Vertrouwelijkheid: de corporatie verlangt van ondernemers dat zij vertrouwelijk omgaan met alle informatie die zij van de corporatie ontvangen (over de opdracht en – indien nodig – huurders). Noodzakelijke informatie mag worden gedeeld met medewerkers en onderaannemers, onder doorlegging van het vertrouwelijkheidsbeding. De consequenties die verbonden worden aan het schenden van de vertrouwelijkheid, zijn contextafhankelijk. Dit kan leiden tot uitsluiting.
6. Beperking van contactpersonen: bij de aanbesteding worden aan de kant van de corporatie (en de adviseurs) een of meerdere contactpersoon met naam genoemd. Het is tijdens de aanbestedingsprocedure verboden dat ondernemers over die aanbesteding contact hebben met andere dan genoemde personen. Ondernemers die deze voorwaarde schenden worden uitgesloten.
7. Juiste vorm en taal: bij de inschrijving dient verplicht gebruik te worden gemaakt van het voorgeschreven inschrijfbiljet en eventuele bijlagen.
8. Deadline: er wordt gezorgd voor een realistische aanbestedingsplanning. Het niet tijdig indienen van een aanmelding of inschrijving leidt tot een uitsluiting.

Verificatiegesprek

Tussen het voornemen tot gunning en de definitieve gunning wordt met de beoogde winnaar van een aanbesteding gesproken om te onderzoeken of de ondernemer alle onderdelen van de opdracht goed heeft begrepen. Dan kunnen ook eventuele kleine aandachtspunten die bij de corporatie zijn ontstaan na het bestuderen van de inschrijving aan de orde worden gesteld.

Papier of digitaal

Alle aanbestedingsdocumenten worden digitaal – dus niet op papier – aan ondernemers beschikbaar gesteld. Dit gebeurt via e-mail (alternatief: aanbestedingsplatform zoals CTM Solution, ProjectNed en IBIS4Tender).

Afronden

In aanbestedingen waarbij de uitslag kwantitatief wordt gemotiveerd, worden formules gebruikt om vast te stellen welke gegadigden voor selectie in aanmerking komen en aan welke inschrijver de opdracht wordt gegund. De corporatie beschrijft bij de aanbesteding duidelijk hoe met afronding van cijfers wordt omgegaan. In principe wordt afgerond op één cijfer achter de komma.

Past performance

Ervaringen zijn belangrijke informatie en het is zinvol om deze informatie bij een aanbesteding te betrekken. De corporatie gaat daar professioneel mee om en probeert te voorkomen dat de (mogelijk subjectieve) waarneming van één of enkele personen grote consequenties heeft voor een bepaalde ondernemer. Het ontwikkelen van een past performance systematiek gebeurt zorgvuldig met uitsluiting van willekeur. Indien consequenties worden verbonden aan negatieve ervaringen met een ondernemer, dan wordt dit gemotiveerd.

Selectie

Na het vaststellen van de te volgen aanbestedingsprocedure volgen de selectie en gunning. In de eerste stap worden in de opdracht geïnteresseerde ondernemers uitgenodigd zich bij de corporatie aan te melden. Uit de geïnteresseerden selecteert de corporatie een beperkt aantal ondernemers om in de tweede stap een inschrijving te doen en het werk te gunnen. De selectiefase kan openbaar of besloten zijn. Een besloten selectie past goed bij kleine en middelgrote projecten. De Wassenaarsche Bouwstichting kiest in principe voor een besloten selectie, maar daar kan gemotiveerd van worden afgeweken. De selectie vindt plaats op basis van longlists en shortlists. De ondernemers op een longlist zijn een combinatie van ondernemers

- met wie de corporatie al eerder heeft samengewerkt;
- ondernemers over wie de corporatie positieve informatie heeft opgevangen (bijv. van collega's);
- ondernemers die zich uit eigen beweging bij de corporatie hebben gemeld.

Op basis van de longlist maakt de corporatie een shortlist.

Een bijzondere vorm van een besloten selectie doet zich voor wanneer de corporatie met meerdere ondernemers een raamovereenkomst heeft gesloten. Dit gebeurt voor mutatieonderhoud. Zodra de raamovereenkomsten zijn getekend en zich een concrete opdracht aandient, begint direct de gunningsfase.

Uitsluitingsgronden

Dit zijn criteria die aangeven of bepaalde (negatieve) omstandigheden op een ondernemer van toepassing zijn. Als deze van toepassing zijn op een ondernemer en bekend zijn bij de corporatie wordt de desbetreffende ondernemer uitgesloten van een aanbesteding.

- deelname aan een criminele organisatie;
- omkoping of onrechtmatige beïnvloeding van de corporatie;
- fraude of witwassen;
- terroristische misdrijven of strafbare feiten in verband met terroristische activiteiten;
- kinderarbeid en andere vormen van mensenhandel;
- (niet betalen van) sociale zekerheidspremies en belastingen;
- faillissement, surseance van betaling e.d.;
- schending van verplichtingen uit milieu-, sociaal en arbeidsrecht;
- aanzienlijke of voortdurende tekortkomingen bij eerdere opdrachten;
- valse verklaringen (in een eerdere aanbesteding).

Geschiktheidseisen

Ook geschiktheidseisen fungeren als knock-out-criteria. Ze worden ingedeeld in drie categorieën: financiële en economische draagkracht, technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid, en beroepsbevoegdheid.

- Financiële en economische draagkracht: de corporatie gebruikt rapportages en verklaringen van kredietbeoordelaars, banken en derden. Door dit over meerdere jaren te doen en op gezette tijden te blijven toetsen ontstaat een goed beeld van de financiële weerbaarheid van de ondernemer. Ook de bankgarantie of een bereidheidsverklaring daartoe van de bank, is een criterium. Wij vragen een onvoorwaardelijke ('on demand') bankgarantie (www.nvb.nl) en indien nodig ook een concerngarantie. Een alternatief bij bouwkundige opdrachten (nieuwbouw) is een afbouwverzekering (Woningborg). Omzeteisen geven een indruk van de financiële draagkracht van een ondernemer teneinde de opdracht tot een goed einde te brengen. Omzeteisen staan in verhouding tot de waarde van de opdracht (maximaal 3 keer de waarde van de opdracht als jaaromzet).
- Technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid: de corporatie maakt vooral gebruik van referentieprojecten. Van de meest relevante kerncompetenties wordt per competentie één referentieproject opgevraagd (waarbij eenzelfde project voor meerdere kerncompetenties kan worden opgegeven). Daarnaast kan de corporatie managementsystemen (kwaliteit ISO 9001, veiligheid VCA, milieuzorg IS) 14001) en keurmerken hanteren om de geschiktheid te bepalen. Daarmee wordt immers 'gegarandeerd' dat de ondernemers in staat zijn te werken volgens een bepaalde standaard (voor zover dat relevant is voor een opdracht). Dit is onder andere een vaste eis bij het selecteren van een asbestsaneringsbedrijf.
- Beroepsbevoegdheid: met eisen inzake beroepsbevoegdheid wordt vermeden dat een opdracht uitgevoerd wordt door een ondernemer die op grond van de wetgeving niet daartoe bevoegd is. Dit betreft onder andere de inschrijving in de Kamer van Koophandel en het asbestcertificatie.

Selectiecriteria en loten

Selectiecriteria zijn van toepassing indien meer dan het beoogde aantal ondernemers voor de opdracht in aanmerking komen. Selectiecriteria zijn ingedeeld in dezelfde categorieën als geschiktheidseisen en kunnen kwalitatief en kwantitatief zijn. Kwantitatieve selectiecriteria hebben de voorkeur (gemakkelijk te beoordelen en weinig bezwaren). De corporatie beoordeelt elke ondernemer inhoudelijk op elk selectie criterium en geeft een rapportcijfer. Bij meerdere selectiecriteria, worden deze opgeteld. Aan de verschillende selectiecriteria kan een 'gewicht' worden gegeven. Dan tellen ze niet alle even zwaar. Een alternatief voor het hanteren van selectiecriteria is loten. Loten is snel en eenvoudig en levert maar is geen regulier selectiemechanisme. De ondernemers worden in de gelegenheid gesteld de loting bij te wonen.

Gunning

Het doel van de gunningsfase is op een uitlegbare manier – objectief en transparant – de ondernemer aan te wijzen die de aanbesteding wint en met wie de corporatie een overeenkomst aangaat.

Er zijn drie gangbare gunningscriteria:

- laagste prijs;
- hoogste kwaliteit;
- beste prijs-kwaliteitsverhouding (voorheen emvi genoemd).

Het gunningscriterium beste prijs-kwaliteitsverhouding maakt het mogelijk de bijdragen aan het bereiken van de belangrijke doelstellingen van de corporatie mee te laten wegen bij de aanbesteding.. Elke aanbesteding kent één gunningscriterium. Indien het gunningscriterium is onderverdeeld in meerdere aspecten die worden beoordeeld, heten die aspecten sub(gunnings)criteria.

Het past bij professioneel opdrachtgeverschap om in beginsel aan te besteden op basis van beste prijskwaliteitsverhouding in plaats van alleen op de laagste prijs. Afwijkingen van dit principe worden gemotiveerd. Gunnen op laagste prijs gebeurt indien ondernemers eigenlijk geen verschil kunnen maken op kwaliteit (een zeer eenvoudige opdracht c.q. een opdracht met weinig toegevoegde waarde voor de corporatie, of een opdracht die tot in de kleinste details is voorgeschreven).

Gunnen op meeste kwaliteit kan voor de hand liggen wanneer de corporatie grote prijsdruk in de markt waarneemt en de gevolgen groot zijn indien de opdracht – onder druk van een zeer lage prijs – niet naar behoren wordt uitgevoerd. De corporatie kan in zo'n geval overwegen zelf een prijs vast te stellen. De hoofdregel bij het formuleren van (sub)gunningscriteria is: hou het simpel. Veel subgunningscriteria maken besluitvorming en verantwoording complex (de opgetelde scores komen bij elkaar te liggen; meer tijd en kosten voor corporatie en ondernemers, mogelijkheden om bezwaar te maken nemen toe). De minimale eisen waaraan een ondernemer moet voldoen worden vastgelegd in de overeenkomst en is geen onderdeel van het gunningscriterium.

Laagste prijs

Bij het gunningscriterium laagste prijs kan de corporatie zich vooraf de vraag stellen of zij de prijzen geheel vrijlaat aan de markt of de prijzen in een bepaalde mate inkadert door middel van:

- een minimale prijs (snijdt prijsduikers de pas af, maar voorkomt geen inschrijvingen boven budget);
- een plafondbedrag (voorkomt inschrijvingen boven budget, maar voorkomt niet prijsduiken);
- een bandbreedte (voorkomt prijsduiken en risico op inschrijvingen die boven het budget);
- een vaste prijs, waarbij alleen op basis van kwaliteit wordt gegund.

Inkaderen is niet altijd gepast, omdat het marktpotentie wegneemt. Er moet ook voor gewaakt worden dat ondernemers op de plafondprijs inschrijven en tijdens de uitvoering proberen marges en verlies goed te maken (meerwerkclaims, besparingen op kwaliteit). Zowel bij het inkaderen als vaststellen van de prijzen moet de corporatie rekening houden met proportionaliteit en met redelijkheid en billijkheid.

Hoogste kwaliteit

Bij kwalitatieve subgunningscriteria is kan een veelheid aan aspecten aan de orde komen, zoals plannen van aanpak, planningen, budgettaire haalbaarheid, veiligheid, overlastbeperking, communicatie, functionele kenmerken, esthetische kenmerken, bemensing en gebruikskosten. Dit is een breder pallet dan bij de geschiktheidseisen. Kwalitatieve subgunningscriteria worden beoordeeld op basis van documenten die ondernemers indienen. Daarnaast kan de corporatie aan ondernemers vragen hun inschrijving toe te lichten in een presentatie. De inhoud van de presentatie kan meewegen in het oordeel.

Van belang is dat het voor de ondernemer duidelijk is wat van hem wordt verwacht, wat hij moet indienen en hoe hij wordt beoordeeld. Bij dit laatste is het verstandig inschrijvers niet ten opzichte van elkaar te beoordelen (relatief), maar absoluut. Dat heeft 2 redenen:

- een relatieve beoordelingssystematiek is minder transparant en kan onbedoeld kleine verschillen tussen inschrijvingen uitvergrooten;
- de impact van een verkeerde beoordeling (de uitslag zal meestal geheel opnieuw moeten worden bepaald waarbij de kans bestaat dat de inschrijver die op tweede plaats eindigde niets alsnog eerste wordt).

Beste prijs-kwaliteitsverhouding

Bij dit gunningscriterium spelen prijs én kwaliteit een rol. Bij het invullen van de kwaliteitscomponent is het belangrijk om aan te sluiten bij de doelstellingen die de corporatie met de opdracht heeft. Is er belang bij een snelle oplevering? Dan ligt het voor de hand om de opleveringsdatum deel te laten uitmaken van het gunningscriterium. Daarbij geldt dat de opleverdatum die sowieso gehaald moet worden, deel uitmaakt van de contractvoorwaarden. Een aanbod om eerder op te leveren leidt tot een betere beoordeling.

Om een rangorde aan te brengen tussen de inschrijvers, moeten prijs en kwaliteit vergelijkbaar worden gemaakt. Dit kan door de prijs uit te drukken in een rapportcijfer, of door de kwaliteit uit te drukken in geld. De laatste methode heeft de voorkeur, omdat hij beter inzichtelijk maakt wat kwaliteit mag kosten. Deze methode wordt ook 'gunnen op waarde' genoemd en werkt met gecorrigeerde inschrijfsommen om de rangorde van inschrijvers te bepalen. De inschrijver met de laagste gecorrigeerde inschrijfsom wint de aanbesteding.

Kwaliteit wordt in (hele) rapportcijfers uitgedrukt, bij voorkeur van 0 tot 10, dat geeft de minste kans op fouten, verwarring en bezwaar. Halve cijfers maken de beoordeling niet eenvoudiger en de einduitslag komt dichter bij elkaar te liggen.

De formule om de gecorrigeerde inschrijfsom te berekenen, ziet er als volgt uit:

$$\text{€cor} = \text{€} - / - (K1 * FK,1)$$

€cor is de gecorrigeerde inschrijfsom

€ is de inschrijfsom

K1 is de beoordeling op kwaliteitscriterium 1 (rapportcijfer)

Fk,1 is de vermenigvuldigingsfactor voor kwaliteitscriterium 1 (een bedrag in euro's)

De formule is onbeperkt uit te breiden met meerdere kwaliteitscriteria.

Bij beste prijs-kwaliteitsverhouding is het van belang dat kwaliteit daadwerkelijk een prijsverschil kan goedmaken. Anders is alsnog sprake van verkapt gunnen op laagste prijs. Hoeveel prijsverschil ten minste moet kunnen worden goedgemaakt om te kunnen spreken van beste prijs-kwaliteitsverhouding, ligt is contextafhankelijk. Als indicatie van de ondergrens zou 5 procent kunnen worden aangehouden. Aanbevolen wordt vooraf meerdere scenario's door te rekenen om te bepalen wat een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit in de formules is en zorg dat ondernemers met de kwaliteit van hun inschrijving tenminste een redelijk prijsverschil kunnen goedmaken.

Inschrijving

De keuze voor een gunningscriterium heeft invloed op de documenten die ondernemers bij hun inschrijving moeten indienen. Eén document maakt altijd deel uit van een inschrijving: het inschrijfbiljet. Daardoor zijn

inschrijvingen vergelijkbaar. Inschrijvers voegen aan het biljet alleen hun naam en adresgegevens en hun prijs toe. Er is geen ruimte voor uitzonderingen, uitsluitingen, aanvullende bepalingen e.d. Indien gekozen wordt voor het gunningscriterium beste prijs-kwaliteitsverhouding of hoogste kwaliteit, bestaat de inschrijving niet alleen uit een inschrijvingsbiljet, maar ook uit documenten van de ondernemers op basis waarvan de corporatie de kwaliteit van de inschrijving beoordeelt. Welke documenten de ondernemers moeten indienen, hangt helemaal af van de uitwerking van het gunningscriterium (bijvoorbeeld een plan van aanpak overlastbeperking, een planning, een bemensingsplan, een veiligheidsplan).

Naast het inschrijfbiljet en de kwaliteitsdocumenten worden ondernemers verplicht om een zogenaamde model K-verklaring in te dienen. Dit is een document waarin de ondernemer verklaart dat hij bij zijn inschrijving geen afspraken met andere ondernemers heeft gemaakt die de concurrentie zouden kunnen beperken.

Inschrijven met varianten

Een corporatie kan besluiten varianten uit te vragen en/of toe te staan. Varianten zijn een variatie op de basisvraag die de corporatie aanbesteedt. De corporatie kan zelf een variant beschrijven of vrijheid geven aan de ondernemer om dit te doen. Als de corporatie zelf varianten beschrijft, bepaalt zij of alle ondernemers de varianten verplicht moeten aanbieden of dat het aanbieden van de varianten facultatief is.

Voor het toepassen van door de corporatie zelf gedefinieerde varianten bestaan twee hoofdredenen. De eerste reden is dat de corporatie over een aspect van de opdracht nog geen besluit heeft genomen. Dit dient vermeden te worden (de uitvraag leidt tot extra en wellicht onbenut werk). De tweede en belangrijkste reden is dat de corporatie snel kan schakelen ingeval de aanbesteding mee- of tegenvalt. Een kostenbesparende variant kan ervoor zorgen dat de corporatie bij een tegenvallende aanbestedingsresultaat toch door kan verder kan gaan als daarmee de opdracht alsnog binnen budget kan worden gegund. Een variant die iets extra's toevoegt, kan juist worden ingezet om te profiteren van een meevallend aanbestedingsresultaat.

De hoofdredenen om ondernemers toe te staan zelf varianten toe te voegen aan hun inschrijving zijn het stimuleren van innovatie en optimalisatie. De corporatie communiceert bij de start van de aanbesteding of zij toestaat dat de ondernemers zelf varianten op de basisinschrijving definiëren. Varianten van ondernemers zijn altijd facultatief. De corporatie kan vooraf randvoorwaarden voor varianten vaststellen en bespreekt mogelijke varianten in de overlegprocedure die alsdan onderdeel uitmaakt van selectie- en gunning.

Globaal stappenschema aanbesteding

STAP 1: Bepaal samenwerkingsvorm en programma van eisen

STAP 2: Stel startnotitie op (wordt door directie vastgesteld en komt ter kennisneming op agenda MT)
De startnotitie bestaat uit een combinatie van het aanbestedingsbeleid van de corporatie en projectspecifieke kenmerken, zoals het budget, de bij het project passende contractvorm en de keuze van de aannemer.

De (sub)gunningscriteria wordt benoemd.

De startnotitie gaat ook specifiek in op risico's en alternatieven.

STAP 3: Selecteren partij

Op basis van de startnotitie worden partijen geselecteerd die voor de aanbesteding worden uitgenodigd. Dat gebeurt op basis van een long- en shortlist. Partijen worden getoetst op uitsluitings- en geschiktheidsgronden.

STAP 4: Gunning

Voor de uitvraag: bepaal de (sub)gunningscriteria en hun 'waarde'.

Na de inschrijving: vul de 'waarde' van de (sub)gunningscriteria in en stel voorlopige uitslag van de aanbesteding op ('gunning onder voorbehoud'). Proces verbaal van aanbesteding te bespreking naar directie.

STAP 5: Verificatie

Het verificatiegesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer/ondernemer is bedoeld om te controleren of de opdracht goed is begrepen. Het verificatiegesprek vindt plaats voor de definitieve gunning.

Na het verificatiegesprek en bespreking aanbesteding met directie wordt de opdracht definitief gegund en wordt het contract ondertekend.

STAP 6: Evalueren

Zo nodig en in ieder geval bij 1 op de 3 aanbestedingen: evalueer de aanbesteding met de winnaar en de verliezers, met als doel processen te verbeteren.