

## “Verdeel en heers”

*mr. J.C. (Kees) van de Water, KW Legal november 2015*

Vele gemeenten passen in hun inkoopstrategieën de Inkoopportfolio (-matrix) van Kraljic (1983), of een (nadere) afgeleide daarvan, toe.

Ze zien daarbij ook wel in, dat (de) ‘*mate van invloed op het bedrijfsresultaat*’ of ‘*invloed op financieel resultaat*’ of ‘*impact op de winst*’ (linker-as verticaal) niet past bij een gemeente die (natuurlijk) geen op winst gerichte private onderneming is.

Op de linker-as verticaal in de ‘*Kraljic-matrix*’ staat dan ook vaak ‘*(hoogte) inkoopwaarde*’ of ‘*financieel risico*’ of ‘*politiek risico*’.

De praktijk wijst vervolgens niet zelden uit, dat een (zeer) groot deel van de gemeentelijke inkopen ‘*hefboom-producten*’ in de zin van de ‘*Kraljic-matrix*’ betreft. Daar is doorgaans (ook) niet veel fantasie of motivering voor nodig. In de GWW- en utiliteitsbouwsector zijn bijvoorbeeld veel ‘leveranciers’ en ‘de inkoopwaarde’ is doorgaans *relatief gezien* ‘hoog’.

Lezenswaardig is het artikel ‘*Leveranciersmanagement: vier basisstrategieën*’ van prof. dr Arjan J. van Weele (te vinden via zijn Blog d.d. 1 oktober 2014):

<http://www.arjanvanweele.com/12/records/4/28%20Leveranciersmanagement%20vier%20strategieen.pdf>

Van Weele schrijft, zonder overigens een concrete aanpak/strategie voor gemeenten voor te schrijven of daartoe een concrete aanbeveling of suggestie te doen:

### “Basisstrategie 2 Verdeel en heers

Deze strategie valt te overwegen voor hefboomproducten. Het doel van deze strategie is het behalen van de beste ‘deal’ in de markt voor de korte termijn. Het middel daartoe is ‘competitive bidding’ ofwel concurrerende offertestelling. Aangezien leveranciers en producten in principe uitwisselbaar zijn en het toeleveringsrisico derhalve laag is, zullen in principe geen leveringscontracten worden aangegaan voor de lange termijn. Kopen tegen de laagste prijs, indien nodig tegen kostprijs of lager, met behoud van kwaliteit en leveringszekerheid zal hier prioriteit krijgen. Procentueel geringe kostenbesparingen vertegenwoordigen grote bedragen. Een en ander rechtvaardigt een agressieve en actieve marktwerking aan inkoopzijde in de vorm van markt- en leveranciersonderzoek. [-]”

En dan moet ik (toch) weer denken aan:

- (Het ‘waarom’ van) Openbare (nationale) aanbestedingen onder de drempel;
- Op laagste prijs (“*indien nodig tegen kostprijs of lager*”) gerichte aanbestedingsprocedures en -strategieën (ook bij EMVI!);

- De precontractuele redelijkheid en billijkheid;
- De algemene beginselen van behoorlijk bestuur;
- Eenzijdig opgestelde contractbepalingen en inkoopvoorwaarden;
- Risico's over de schutting mikken;
- Waarom 'proportionaliteit' thans zo'n *hot item* is;
- Welke 'boodschap' met een en ander (dan) eigenlijk (ook) wordt meegegeven aan de hoofdaannemer voor wat betreft zijn relatie (s) tot zijn onderaannemers;
- De huidige tijd (-geest) en daarbij behorende maatschappelijk relevante aspecten en thema's.

'Verdeel en heers' roept niet zelden (uiteindelijk) ook de nodige 'weerstand', en vaak ook concreet 'tegenwerking', op.

Maatschappelijk relevante thema's voor de lange (-re) termijn zoals de '*deelname (al dan niet via onderaanneming) van het midden- en kleinbedrijf (mkb) aan overheidsopdrachten*', '*SROI*', '*duurzaamheid*', '*milieu*', '*kennisontwikkeling*', '*innovatie*' en '*werkgelegenheid*' vragen hoogstwaarschijnlijk (ook) om andere 'relaties' dan die welke worden aangegaan vanuit '*verdeel en heers*' of vanuit (wellicht ook aan de orde) '*macht (-uitoefening)*'. We zullen het immers uiteindelijk (toch) *samen* moeten doen.

Ik heb (dus) zo mijn twijfels omtrent (de strategie inzake) 'hefboom-producten' en de veronderstelde hoeveelheid daarvan bij gemeenten.

Immers, als men diverse thans relevante aspecten bij gemeentelijke 'overheidsopdrachten' in samenhang met elkaar beziet, is het (ook) maar de vraag, of een gemeente wel zoveel 'hefboom-producten' kent. Bijvoorbeeld: Hoe 'uitwisselbaar' is een ondernemer (eigenlijk), wanneer (ook) lokale SROI, lokale duurzaamheid en lokale werkgelegenheid voor de gemeente een belangrijke rol spelen? Een private op winst gerichte onderneming die 'hefboom-producten' inkoopt, hoeft zich daar overigens (ook) niet druk over te maken....

En innovatie, kennisontwikkeling, (lokale) SROI, (lokale) duurzaamheid, (lokale) werkgelegenheid etc. vragen hoogstwaarschijnlijk ook (juist) om 'investeren', dus zo nodig (juist) kosten maken, in plaats van (inkopen) "*indien nodig tegen kostprijs of lager*". Of ook (juist) om een 'investering' in een (duurzame) 'relatie'.

Als *next-gen inkoopvolwassen* gemeentelijke aanbesteders en inkopers - die '*relatiemanagers*' en (echte) '*dealmakers*' (zouden moeten willen) zijn - zullen we, denk ik, minst genomen 'iets' met een en ander (aan) 'moeten'. Doorgaan met de '*Kraljic-matrix (oud)*' lijkt mij thans in ieder geval geen optie....

Voor een (eerste) aanzet tot nieuwe ideeën of inzichten, zie bijvoorbeeld:

<http://keesvandewater.blogspot.nl/2015/10/overheidsopdrachten-vanuit-gemeentelijk.html>

Of: <http://keesvandewater.blogspot.nl/2015/11/doelmatigheid-in-europees-verband.html>