

DE BEST VALUE-AANPAK

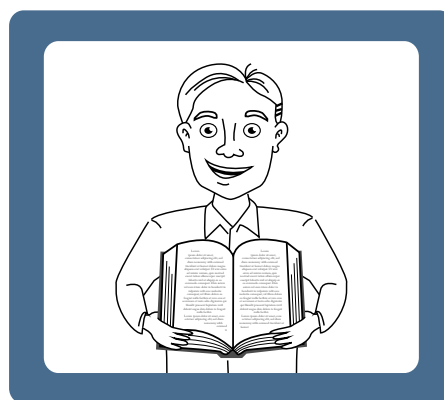
Praktijkgids voor leveranciers en klanten



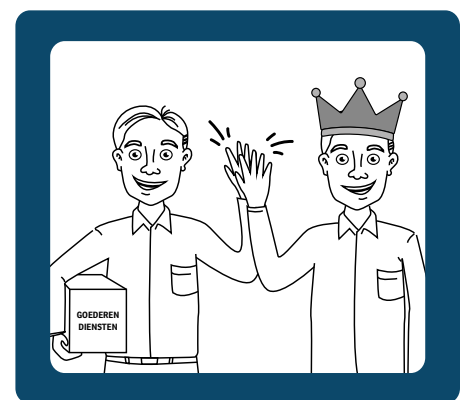
TOEKOMST KUNNEN
VOORSPELLEN EN
OBSERVEREN



EXPERTISE ZIEN EN
BENUTTEN



TRANSPARANTIE



VRAGEN STELLEN EN
HET DENKEN IN HET
BELANG VAN
IEDEREEN

Susan van Hes
Jeroen van de Rijt
Sicco Santema

De Best Value-Aanpak

Onbenut potentieel. Dat is wat gebeurt bij traditionele manieren van inkopen en verkopen. Inkopers letten vooral op de prijs en leveranciers pakken onvoldoende de ruimte om te laten zien wat ze werkelijk kunnen bijdragen aan de doelen van de klant. Onder de noemer van klantgerichtheid proberen verkopers zo dicht mogelijk bij (de perceptie van) de vraag van de klant te komen. Met alle nadelige gevolgen van dien. De klant krijgt niet wat hij dacht te krijgen en de leverancier heeft een slecht contract, omdat hij zijn expertise niet ten volle kan inzetten.

De Best Value-Aanpak zorgt ervoor dat een leverancier op basis van aantoonbare expertise kan bijdragen aan de doelstelling van de klant. Door het gebruik van de Best Value-Aanpak door zowel klant als leverancier, verschuift de relatie van “het controleren en beheersen van leveranciers” naar “loslaten en vertrouwen gebaseerd op aantoonbare prestatie-informatie”. Prestaties van leveranciers vormen de basis voor de aantoonbaarheid.

De Best Value-Aanpak is het zevende boek over de toepassing van de methodiek. In dit boek belichten Van de Rijt, Van Hes en Santema de aanpak anno 2021 voor zowel klant als leverancier. Hierdoor zijn de nieuwste inzichten en de bestaande praktijk in één overzichtelijke beschrijving van de Best Value-Aanpak bijeengebracht. In het boek wordt aandacht besteed aan:

- De basis van het gedachtegoed Best Value.
- De propositiefase (vanuit leverancier).
- De voorbereidingsfase (vanuit klant).
- De inschrijvingsfase (vanuit leverancier).
- De beoordelingsfase (vanuit de klant).
- De concretiseringsfase (vanuit beide).
- De uitvoeringsfase (vanuit beide).

De Best Value-Aanpak is vooral een praktisch boek dat ondersteuning geeft aan zowel de klant als de leverancier bij het toepassen van Best Value in de praktijk en is toepasbaar voor organisaties die actief zijn in zowel de publieke als in de private sector.

“Klant krijgt leverancier die hij verdient”

Dit E-boek is mede tot stand gekomen door een gift van de (voormalige) Vereniging Best Value Nederland en is een initiatief van Nederlandse Best Value licentiehouders, verenigd in Het Best Value Collectief: Nevi, Scenter en Best Value Europe.

Vereniging Best Value Nederland



Het Best Value Collectief:

Nevi



Scenter



Best Value Europe



Samenstellers en uitgever van dit boek zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

COLOFON

DE BEST VALUE-AANPAK

Praktijkids voor leveranciers en klanten

Auteurs: Susan van Hes, Jeroen van de Rijt en Sicco Santema

Redactie: Boek & Tekstsupport, Jacqueline Koppelman

Uitgever: Het Best Value Collectief

Illustraties: Syl Santema

Vormgeving: en Nieske Lith

© Het Best Value Collectief, Driebergen

Eerste uitgave

April 2021

ISBN/EAN: 978-90-77951-31-6

© Het Best Value Collectief, Driebergen 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de samenstellers en uitgever.

Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 van de Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot de uitgever van dit boek.

Inhoudsopgave

De Best Value-Aanpak	3
Inleiding	9
Dankwoord	11
A HET BEST VALUE-GEDACHTEGOED	12
A.1 Toekomst kunnen voorspellen en observeren	14
A.1.1 Toekomst kunnen voorspellen	14
A.1.2 Observeren	15
A.2 Expertise zien en benutten	16
A.2.1 Herkennen van expertise	17
A.2.2 Het benutten van expertise	20
A.3 Transparantie	20
A.3.1 Dominante informatie	20
A.3.2 Hoofd- en bijzaken scheiden	21
A.3.3 Realiseren dat de ander geen expert is	21
A.4 Vragen stellen en denken in het belang van iedereen	22
A.4.1 Vragen stellen, de vraag achter de vraag	22
A.4.2 Denken in het belang van iedereen	23
A.5 Samenvatting	23
B DE PROSITIEFASE: ONTDEK WAAR JE GOED IN BENT	25
B.1 Business Model Canvas	26
B.2 Competenties en bepalende sterktes	29
B.3 Het gedrag van de expert	30
B.4 Meten is weten	31
B.5 Samenvatting	31
C DE VOORBEREIDINGSFASE: DOOR DE KLANT	32
C.1 Het formuleren van de opdracht en de opdracht doelstellingen	33
C.2 Het bepalen van de vrijheidsgraden	35
C.3 Het bepalen van het plafondbedrag	37
C.4 Het kiezen van de wegingsfactoren	38
C.5 Het opstellen van de planning	40
C.6 Het opstellen van een kerndocument/ inschrijvingsleidraad	41
C.7 Het samenstellen van een longlist/ kiezen van een aanbestedingsprocedure	41
C.8 Het uitnodigen van de leveranciers	41
C.9 Het houden van de opleidingsbijeenkomst	42
C.10 Samenvatting	43

D DE INSCHRIJVINGSFASE	45
D.1 Het tenderteam samenstellen	46
D.2 De kick-off en de opleiding	47
D.3 Het doorgronden van de opdracht	47
D.4 Het bedenken van de aanbieding op hoofdlijnen	48
D.5 Het bepalen van de sleutelfunctionarissen	49
D.6 Het anticiperen op de projectrisico's	49
D.7 Het stellen van vragen aan de klant	50
D.8 Het ophalen van prestatie-informatie	50
D.9 Het opstellen van de aanbieding	51
D.10 Het reviewen van de aanbieding	53
D.11 Het voorbereiden van de interviews	53
D.12 De evaluatie	56
E DE BEOORDELINGSFASE: HET VINDEN VAN DE MEEST GESCHIKTE LEVERANCIER	57
E.1 Het prestatiedossier	60
E.1.1 Best Value-argumentatie: analyse van inschrijvingsteksten	61
E.2 Het risicodossier	64
E.3 Het kansendossier	67
E.4 De interviews	69
E.5 De prijs	72
E.6 Prioriteren	73
E.7 Samenvatting	76
F DE CONCRETISERINGSFASE	77
F.1 Wat is de concretiseringsfase?	78
F.2 De kick-off	80
F.3 De verfijning	81
F.4 De award meeting	86
F.5 Samenvatting	89
G DE UITVOERINGSFASE: RISICO- EN PROJECTMANAGEMENT	90
G.1 Wekelijkse risicorapportage	91
G.2 Wat lost de wekelijkse risicorapportage op?	93
G.3 Het proces rondom de wekelijkse rapportage	95
G.4 Houding en gedrag	97
G.5 Samenvatting	97
Literatuuroverzicht	100
Over de auteurs	102

Inleiding

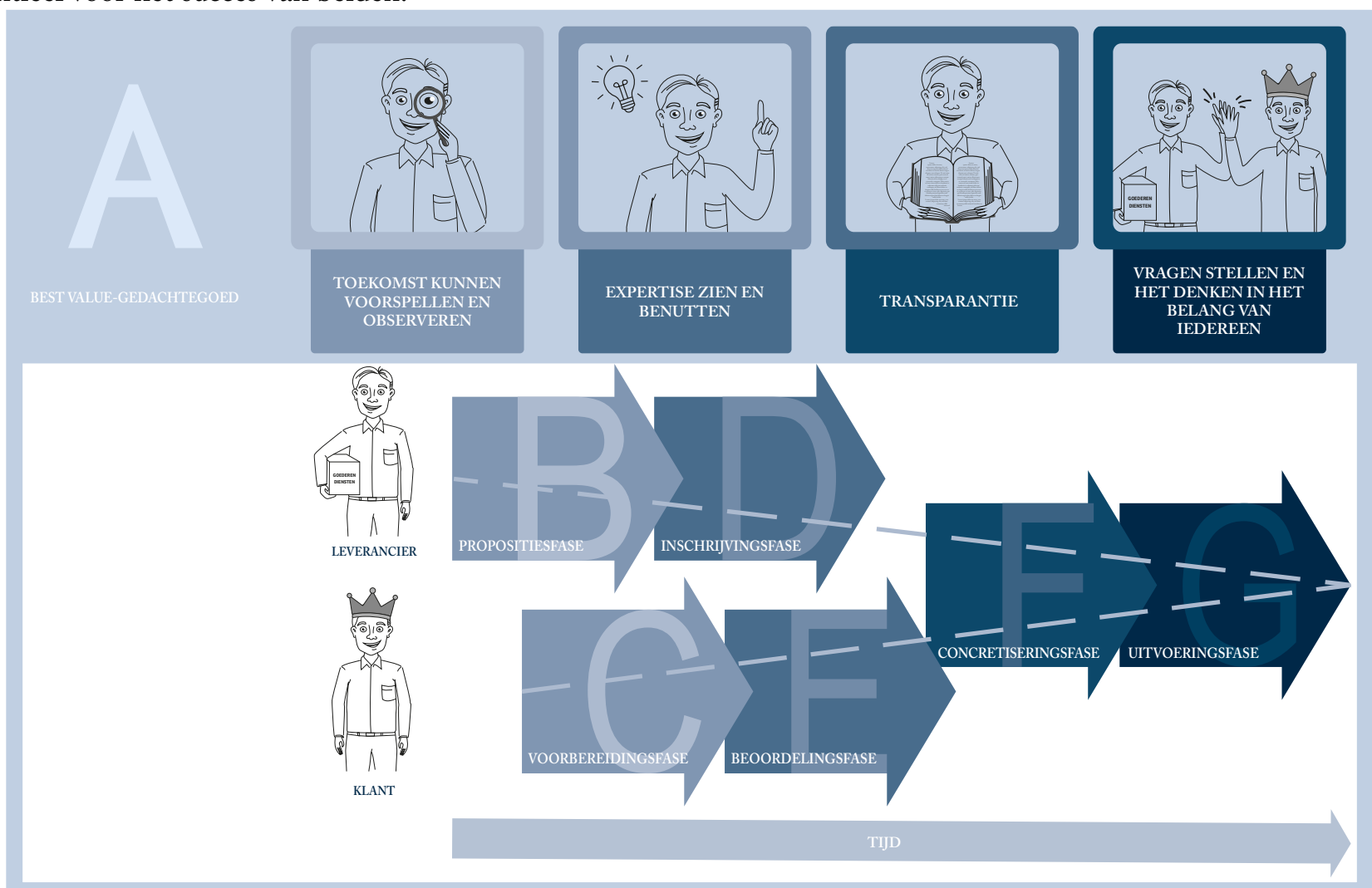
De Best Value-Aanpak gaat over het faciliteren van de best presterende leverancier. Dit betekent allereerst het vinden en contracteren van een best presterende leverancier (de klassieke rol van inkoop) en vervolgens ook het scheppen van de condities waarmee die leverancier in de uitvoering daadwerkelijk die prestatie kan neerzetten. De afgelopen jaren heeft de toepassing van Best Value in Nederland een vlucht genomen. De aanpak is succesvol toegepast in veel projecten en diensten, van bouw tot ICT tot zorg- en welzijnsdiensten. In de publieke sector (bij ministeries, gemeenten, waterschappen, Belastingdienst, Rijkswaterstaat en ProRail) en in de private sector. Rijkswaterstaat heeft in 2012 met de aanpak zelfs de Dutch Sourcing Award 2012 gewonnen.

In dit boek besteden we aandacht aan de Best Value-Aanpak anno 2021 vanuit zowel het gezichtspunt van de klant als van de leverancier. Daarmee zijn alle ontwikkelingen van de afgelopen jaren samengevoegd en overzichtelijk weergegeven. Allereerst gaan we in op het gedachtegoed van Best Value. Deze steunt op vier pijlers, te weten:

- De toekomst kunnen voorspellen en observeren.
- Expertise zien en benutten.
- Transparantie.
- Vragen stellen en het denken in het belang van iedereen.

Deze pijlers worden in het eerste deel van het boek besproken.

Vanuit de basis van het gedachtegoed Best Value bespreken we de gecombineerde reis van een leverancier en de klant, schematisch weergegeven in figuur 1. Dat is ook niet verwonderlijk, want juist de samenwerking tussen leverancier en klant is essentieel voor het succes van beiden.



Figuur 1: Schematisch weergave opbouw boek

De reis vangt aan bij het opstellen van een Propositie door de leverancier. We zijn van mening dat een expert leverancier zijn kennis en kunde kan bundelen in een Propositie die hij ook kan onderbouwen en aantonen. Daarmee etaleert de leverancier zijn expertise voor een markt of een marktsegment. De Propositie staat geheel los van een uitvraag in een markt. Het management van de leverancier moet dan ook wel de moed hebben om tijd en aandacht te besteden aan het bundelen van kennis en kunde in een Propositie, zonder dat daar direct (potentiële) omzet tegenover staat.

Dan is het de beurt aan de klant om een specifieke uitvraag voor te gaan bereiden. Dat noemen we de voorbereidingsfase. In deze fase stelt de klant eerst de opdracht en de doelstellingen vast. Daarin staat een beschrijving van het werk of de dienst, gevolgd door de doelen die de klant ermee wil bereiken. Vervolgens komen de vrijheidsgraden waarop de leveranciers zich kunnen onderscheiden en het plafondbedrag aan de orde. Dit wordt dan samen met wegingsfactoren voor de selectiecriteria en de planning uitgewerkt in een kerndocument of een inschrijvingsleidraad. Daarin staan ook alle voorwaarden en de voorgeschreven procedures. Via een openbaarmaking worden leveranciers uitgenodigd en vindt er een opleidingsbijeenkomst plaats.

De uitgenodigde leverancier gaat vervolgens actief aan de slag met het maken van zijn specifieke inschrijving, uiteraard gebaseerd op de Propositie die hij eerder heeft opgesteld. Sterker nog, de toets of de uitvraag met deze Propositie kan worden gewonnen is het eerste 'Bid-No Bid' moment!

In deze fase wordt eerst het team rond de sleutelfunctionarissen samengesteld. Vervolgens vindt de interne opleiding plaats en gaat het team aan de slag om de uitvraag te doorgronden. Met een kick-off begint het opstellen van de benodigde documenten. Na interne reviews worden de documenten (op tijd!) ingediend. Na de interviews eindigt deze fase.

De klant heeft de inschrijving ontvangen en start de beoordeling. De drie dossiers (prestatie-, risico- en kansendossier) en het interview worden conform de procedure uit de leidraad beoordeeld. De beoordeling leidt tezamen met de inschrijvingsprijs tot een ranking van de inschrijvers, waarna de concretiseringsfase met de eerste in de rij aanvangt.

Na het succesvol doorlopen van de concretisering volgt het ondertekenen van het contract en kan de uitvoering beginnen.

In het laatste deel van het boek beschrijven we met name het risico- en projectmanagement tijdens de uitvoeringsfase aan de hand van de wekelijkse risico rapportage.

In het boek spreken we over opdracht/ project, opdracht doelstelling/ projectdoelstelling en klus. We hebben gemerkt dat deze woorden in de praktijk door elkaar worden gebruikt. Daarom maken we hieronder expliciet wat we met deze begrippen bedoelen.

De **opdrachtdoelstelling/ projectdoelstelling** zijn de ambities van de klant. Voorbeelden: verbeteren van de doorstroming, dagelijks schoon en hygiënisch beschikbare werkplekken, het onderhoud dient op een zodanige wijze plaats te vinden dat het geen vertraging oplevert, het ontzorgen van de gebruiker van een cloud service of zo min mogelijk overlast bij het asfalteren van de weg.

De **klus** is het werk dat werkelijk gedaan moet worden. Voorbeelden: het bouwen van een brug, schoonmaak van werkplekken, onderhoud, leveren cloud service, of het asfalteren van de weg.

De **opdracht/ project** omvat zowel de doelstellingen als de klus.

Tevens spreken we in het boek over leverancier en klant. Met leverancier bedoelen we opdrachtnemer en met klant bedoelen we klant. Daar waar hij staat, wordt ook zij bedoeld.

De Best Value-principes zijn zowel in de private als in de publieke sector toepasbaar. Soms vereist de toepassing in de publieke sector een kleine aanpassing of een extra accent. We lichten dat toe in de licht grijze kaders.

Dankwoord

Sinds de uitgave van de eerste druk (november 2009) van het boek Prestatieinkoop heeft Best Value in Nederland een vlucht genomen. De belangstelling voor de filosofie en de aanpak is nog steeds groot, daarom was het ook tijd om de nieuwste inzichten en de werkwijze anno 2021 te bundelen.

Bij de totstandkoming van deze druk hebben we veel support gehad van de Vereniging Best Value Nederland en de inbreng van de groep Best Value-practitioners die jaarlijks in Bant samenkomt.

De Vereniging Best Value Nederland heeft de kosten van het boek voor haar rekening genomen, zodat het E-boek gratis beschikbaar is voor geïnteresseerden. Tijdens de sessies in Bant zijn de nieuwste inzichten samengevat en inhoudelijk besproken. Daarnaast hebben we vanuit diverse kanten opmerkingen, aanvullingen en suggesties gekregen, die we hebben gebruikt bij het schrijven van dit boek.

Uiteraard willen we iedereen bedanken voor zijn of haar bijdrage. Een extra dankwoord gaat uit naar Nieske Lith voor haar redactionele bijdrage en de verwerking van alle manuscripten en reviews en haar eigen kritische blik op de inhoud. Nieske wist het eigenzinnige schrijverstrio gemotiveerd te houden tot het laatste moment. Dank ook aan Jeroen Hulsman voor het meelezen en het voorzien van de auteurs van verbeter suggesties en commentaar. En voor Leon Laureij voor zijn hoofdstuk over de argumentatieleer. DANK!

Tot slot gaat onze dank uit naar Dean Kashiwagi en zijn collega's van PBSRG. Dean's oorspronkelijke gedachtegoed heeft aan de basis gestaan van de Best Value-Aanpak in Nederland en daarmee ook aan de basis van dit boek.

Concrete resultaten en tevreden gebruikers zorgen ervoor dat het Best Value-gedachtegoed steeds verder wordt omarmd en geaccepteerd. Met een gerust hart kunnen we zeggen dat sinds de toepassing in de Spoedaanpak van Rijkswaterstaat, Best Value op de kaart is gezet in Nederland.

Heel veel leesplezier en veel succes met de implementatie in uw eigen organisatie!

Susan, Jeroen en Sicco

2021

A

HET BEST VALUE-GEDACHTEGOED



TOEKOMST KUNNEN
VOORSPELLEN EN
OBSERVEREN



EXPERTISE ZIEN EN
BENUTTEN



TRANSPARANTIE

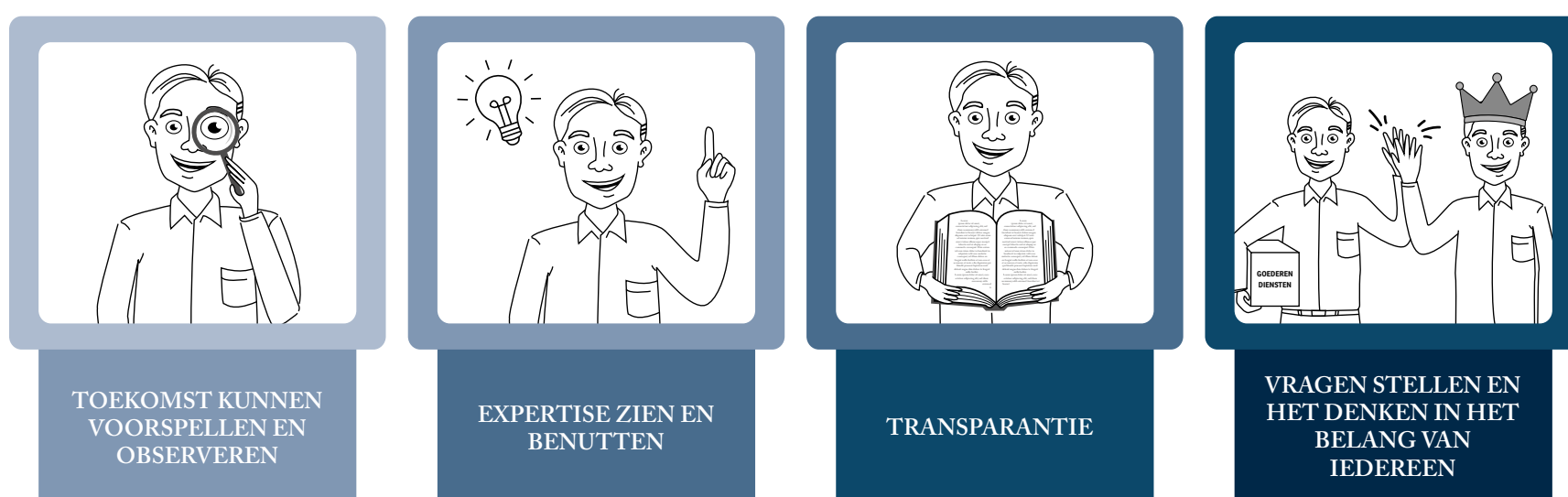


VRAGEN STELLEN EN
HET DENKEN IN HET
BELANG VAN
IEDEREEN

“Alles is in evenwicht. Niets gebeurt zomaar. Alle situaties bestaan. Alle informatie over bestaande situaties is er altijd. Natuurwetten bestaan. Alles gebeurt maar op één manier. Degenen die de informatie over alle bestaande situaties en de natuurwetten kunnen waarnemen, kunnen de toekomst voorspellen. Zij weten dat er maar één uitkomst is, leren en veranderen snel, vinden logisch en feitelijk nadenken eenvoudig en zien alles simpel. Zij zorgen voor transparantie door te praten in metrics (dominante informatie) en denken in het belang van iedereen. Degenen die de informatie over de bestaande situatie en natuurwetten niet zien, kunnen de toekomst niet voorspellen. Zij geloven in verschillende uitkomsten, leren en veranderen langzaam, vinden logisch en feitelijk nadenken lastig en zien veel complexiteit.” Dat zijn, vrij vertaald, de eerste zinnen over het Best Value-gedachtegoed van Dean Kashiwagi.

In dit deel maken we de vertaling van het Best Value-gedachtegoed naar vier Best Value-principes:

1. Toekomst kunnen voorspellen en observeren.
2. Expertise zien en benutten.
3. Transparantie.
4. Vragen stellen en het denken in het belang van iedereen.



Figuur 2: De vier Best Value-principes

In dit hoofdstuk beschrijven we deze vier Best Value-principes en de betekenis voor de Best Value-Aanpak. Door het toepassen van alle vier Best Value-principes zijn de positieve effecten op samenwerking, organiseren en minimaliseren van risico's het grootst. De vier Best Value-principes staan met elkaar in verbinding.

A.1

Toekomst kunnen voorspellen en observeren

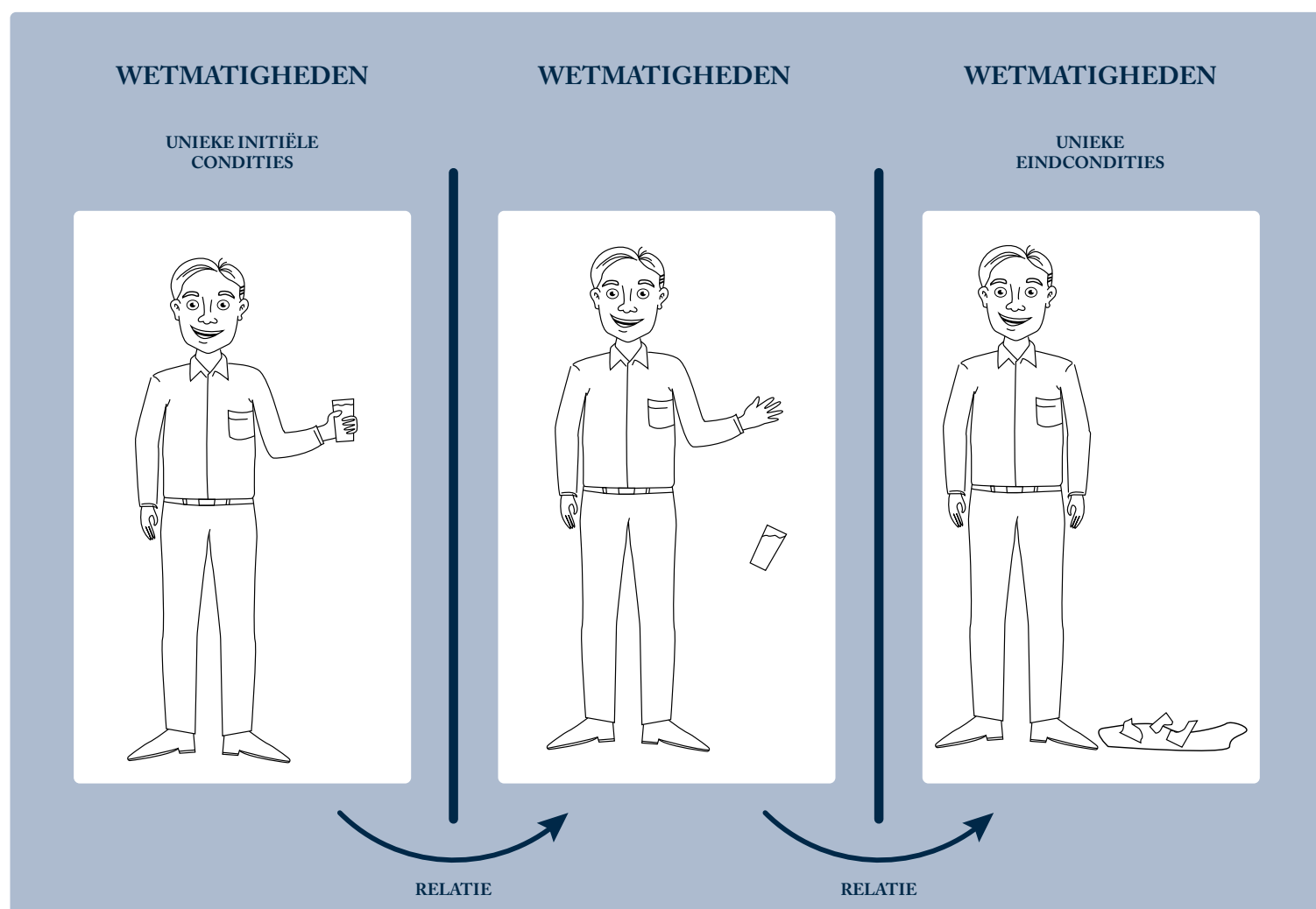
Sporters, vaak voorbeelden van succes, gebruiken heel expliciet het fundament 'Starten met het eindresultaat voor ogen'. Ze vragen zich af: 'Hoe krijg ik straks drie punten mee naar huis (aan het einde van de voetbalwedstrijd)?' of 'Hoe rijd ik straks op koppositie rondjes over het circuit?'. Dit heet mental rehearsal en werkt programmerend voor de geest. Sterker nog: onderzoek van Stanford wijst uit dat het lijf beter in staat is tot grotere prestaties bij toepassing van mental rehearsal. Wat sporters, zoals Formule-1 icoon Max Verstappen, doen is het circuit afspelen in hun hoofd. Letterlijk visualiseren: waar moet hij remmen, op welk punt insturen en op welke momenten gas geven. In de wedstrijd, dus als het er echt om draait, lopen de rondjes soepeler; het gaat vanzelf. Mental rehearsal vergroot het succes van de coureur tijdens de race.

A.1.1 Toekomst kunnen voorspellen

Een goede voorbereiding is het halve werk. In Best Value verrijken we die voorbereiding met het einddoel voor ogen en met mental rehearsal (zie voorbeeld). Op zich natuurlijk niet zo vreemd, topsporters doen dit immers ook. De vraag die we daarbij beantwoorden is: wat willen we bereiken, wat is ons doel? Vervolgens onderzoeken we wat er al is en wat er verder nodig is om dat doel (het eindresultaat) te bereiken.

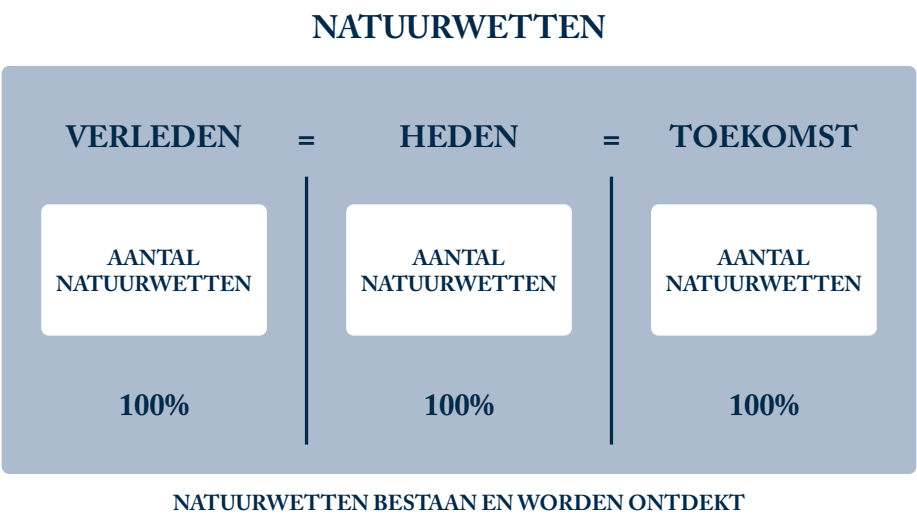
Een daaruit voortkomende fundamentele vraag is: 'Wat moet ik vandaag doen om mijn doelen van morgen succesvol te maken?'. Een besef van hoe het succes van morgen eruitziet, gecombineerd met de kennis van dit moment en de helderheid over de situatie van morgen als er niks verandert. Dit principe doorgronden, brengt het eindresultaat. Handelen vanuit het succes noemen we dat.

Een efficiënte en effectieve manier van organiseren of samenwerken begint in het Best Value-gedachtegoed vanuit de eindsituatie van de gebeurtenis. Daarna volgt een analyse van de huidige situatie en de beschikbare resources om het eindresultaat te bereiken. Elke situatie is uniek en heeft zijn eigen condities. En iedere situatie staat niet op zichzelf. Er is altijd een relatie met de voorgaande en de volgende unieke situatie (en condities). We noemen dit oorzaak-gevolg relaties. De verbindingen tussen de ene unieke en de andere unieke situatie zijn de wetmatigheden. Wetmatigheden verbinden de unieke beginsituatie naar de unieke eindsituatie. Figuur 3 verduidelijkt dit concept rond het loslaten van een glas water.



Figuur 3: De beginsituatie, de gebeurtenis en de eindsituatie

Natuurwetten zijn simpel te verklaren en houden stand tijdens gebeurtenissen. De zwaartekracht is een mooi voorbeeld. Overal op de aarde valt een glas water op de grond als het wordt losgelaten. Er is nog nooit een glas water omhooggefallen! Vanuit de natuurwet zwaartekracht is bekend wat er gebeurt als iemand een glas water uit zijn hand laat vallen. Omdat we deze kennis hebben, weten we wat de uitkomst van deze gebeurtenis is. Het glas valt op de grond. De uitkomst van een natuurwet is 100 procent duidelijk, een zekerheid. De natuurwetten zijn er altijd; vroeger, vandaag en in de toekomst, ze veranderen niet. Figuur 4 illustreert dit.



Figuur 4: Natuurwetten

In de praktijk zijn er naast natuurwetten ook wetmatigheden zoals wetten en sociale regels. De maximumsnelheid is 100 km/ uur (juridische wet). Bij overschrijding van deze snelheid bij een trajectcontrole volgt een boete (wetmatigheid). Oorzaak en gevolg zijn duidelijk aan elkaar gerelateerd. Eigenlijk kan iedereen op basis van deze wetmatigheid ‘weten’ wat de uitkomst van een gebeurtenis is (te hard rijden en een boete krijgen).

Stel: Pim komt elke dinsdagmorgen voor het overleg stevast een kwartier te laat. Er is hem al een paar keer gevraagd op tijd te komen. Het team heeft zelfs met sancties gedreigd en een regel ingesteld op te laat komen: een taart voor de hele groep. Helaas. Ook dit werkt niet. Pim blijft het presteren om altijd stipt een kwartier te laat te zijn. Dit zorgt voor zoveel ergernis dat de effectiviteit uit het overleg verdwijnt. Als het overleg morgen, waarbij Pim aanwezig moet zijn, effectief is (de doelstelling), dan moet Pim op tijd komen (de eindsituatie). Dat noemen we dan ook een wetmatigheid: te laten komen levert een niet-effectieve vergadering op.

In spreektaal noemen we bestendig gedrag ook wel een wetmatigheid. Als we dieper op de situatie ingaan en aan Pim vragen waarom hij op dinsdagmorgen altijd een kwartier te laat is, dan spreken we in Best Value-termen over het onderzoeken van de uitgangssituatie (of beginsituatie). Als dan blijkt dat Pim altijd op dinsdagmorgen de kinderen naar school moet brengen en daarom niet om half negen aan de vergadertafel kan verschijnen, wordt duidelijk dat er ook andere oplossingen mogelijk zijn. Bijvoorbeeld door de vergadering om negen uur te laten beginnen. Kennis van de uitgangssituatie, de ‘wetmatigheid’ en het doel van de vergadering bieden mogelijkheden om de eindsituatie te beïnvloeden. Immers, het feit dat Pim stelselmatig te laat komt is in strikte zin geen wetmatigheid. We kunnen echter wel goed voorspellen wat de uitkomst is als we niets aan de situatie veranderen. De uitkomst wordt voorspelbaar door onze kennis van de uitgangssituatie en de relatie tussen te laat komen en het effectieve startmoment van de vergadering.

Zodra iemand zicht heeft op de wetmatigheden die van toepassing zijn op het gewenste eindresultaat, is hij in staat om te bepalen wat er moet gebeuren, aan de voorkant, om dat resultaat te bereiken gegeven de beginsituatie. Als deze persoon de beginsituatie goed inventariseert en de wetmatigheden kent, is hij in staat om de eindsituatie te voorspellen. De toekomst is geen black box meer, maar is ineens voorspelbaar, het is aan te tonen wat de uitkomst van een gebeurtenis is!

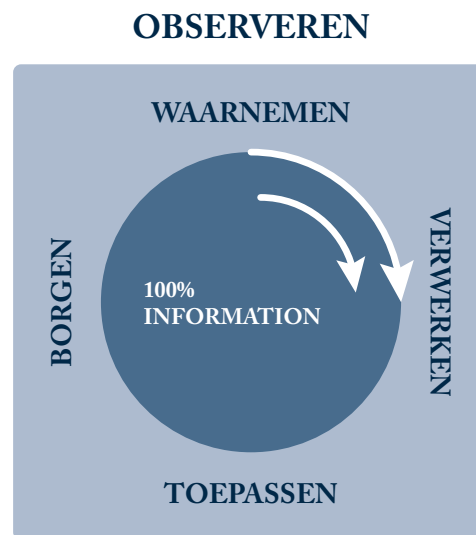
A.1.2 Observeren

Om de toekomst te kunnen voorspellen moet iemand de huidige situatie (de startcondities) kunnen waarnemen. Het waarnemen van de startcondities en de gebeurtenis in combinatie met eerdere observaties van soortgelijke startcondities en gebeurtenissen, maakt het mogelijk om de toekomst te voorspellen.

Hoe beter en sneller iemand kan observeren hoe beter die persoon in staat is om de toekomst te voorspellen. Hierbij gaat het niet alleen om het waarnemen zelf, maar ook om wat is waargenomen te verwerken. Verwerken draagt bij aan beter de toekomst kunnen voorspellen. In het voorbeeld van Pim houdt dit in dat naast het waarnemen van te laat komen, ook verwerkt moet worden dat het niet de eerste keer is maar dat Pim elke dinsdag stevast een kwartier te laat is. Na het verwerken (de oorzaak ligt in het feit dat Pim een kind naar school moet brengen) volgt het veranderen (de aanvangstijd van de vergadering wordt een kwartier verlaat). Daarmee is de eerste verandering tijdens de overleggen op dinsdag

waarneembaar, iedereen is nu op tijd.

Observeren is de cyclus van waarnemen, verwerken, toepassen en veranderen. Hoe vaker de cyclus volledig wordt doorlopen en hoe sneller de cyclus wordt doorlopen, hoe beter iemand wordt in observeren en daarmee beter wordt in voorspellen van de eindsituatie van een gebeurtenis (zie figuur 5).



Figuur 5: Observeren

De cyclus van observeren lijkt sterk op de PDCA-cyclus van Deming. Dat is geen toeval omdat Deming en Best Value 80% overeenkomsten hebben. Over Deming schrijft Dean Kashiwagi in 2014 “Deming is the most consistent author to Best Value and hence becomes the baseline for the next phases”. Het verschil tussen de cyclus van observeren en de PDCA-cyclus zit in het gebruik. De PDCA-cyclus is meer gericht op processen en procesverbetering, de cyclus van observeren is meer gericht op observeren van menselijk/ individueel gedrag/ handelen.

Zoals al eerder gezegd nemen mensen in de praktijk niet alleen verschillende hoeveelheden informatie waar, maar ook de cyclus van observeren wordt met verschillende snelheden doorlopen. Uit deze waarneming kunnen we twee uitersten van type mensen onderscheiden, observerende en niet observerende mensen. Observerende mensen zijn degenen die informatie in een hoog tempo waarnemen, verwerken, toepassen en veranderen. Niet observerende mensen doorlopen de cyclus langzamer. Alle mensen zitten tussen deze twee uitersten wat betreft de hoeveelheid informatie die ze observeren en de snelheid waarmee ze observeren.

A.2

Expertise zien en benutten

Het gewenste eindresultaat definieert welke expertise er bij de start nodig is. In het gedachtegoed van Best Value gaat het er om die expertise ten eerste te herkennen en vervolgens ook te benutten. In deze paragraaf gaan we eerst in op het herkennen van expertise en vervolgens het benutten van expertise.

In topsport wordt het principe “het herkennen en benutten van expertise” expliciet ingezet. Billy Beane, de general manager van het honkbalteam de Oakland Athletics, stelde in 2002 het team van de Athletics' samen op basis van expertise van spelers. Die expertise herkende hij door gebruik te maken van statistieken. Hij ging uiteindelijk voor de beste kwaliteit tegen de laagste kosten. Het doel van Billy Beane was spelers te kopen die op de honken komen, een aanvallend concept. Billy Beane herkende de experts en benutte die expertise ook door ze op te stellen en een mindere verdediging voor lief te nemen. Een in het oog springend voorbeeld is Scott Hatteberg. Scott is een speler met een hoog slaggemiddelde en komt veel op de honken. Daartegenover staat dat hij geen bal kan werpen, een kwaliteit die nodig is in de verdediging.

Een tweede onderdeel van Billy Beane's zoektocht naar expertise is dat hij niet lette op the looks van een speler. Een voorbeeld daarvan is werper Chad Bradford met een 'niet-ogende' onderhandse werptechniek, maar hij had wel goede statistieken.

De geschiedenis van het 2002 team van de Oakland Athletics' is verfilmd in Moneyball, die beslist de moeite van het kijken is na het lezen van dit boek.

A.2.1 Herkennen van expertise

In het gedachtegoed van Best Value zijn er twee manieren om expertise te herkennen. Ten eerste door naar de expert zelf te kijken, naar zijn kenmerken. Ten tweede door naar de omgeving van de expert te kijken. Beide manieren behandelen we hieronder.

1. Het herkennen van de expert aan specifieke kenmerken

Dean Kashiwagi heeft het Kashiwagi Solution Model (KSM) ontwikkeld. Het model legt een relatie tussen een aantal kenmerken en het gedrag van mensen. Simpel gezegd: bepaalde kenmerken voorspellen het gedrag van de expert. Het model maakt onderscheid tussen wat kenmerkend is voor een expert en wat voor een 'non-expert'. In lijn met de vorige paragraaf noemen we de eerste een observerend mens en de tweede een niet observerend mens.

De drie belangrijkste (van de 52) kenmerken voor een expert zijn:

- Maakt gebruik van informatie

In het honkbalvoorbeeld maakt Billy Beane gebruik van extra informatie (statistieken) om spelers te selecteren voor het team. Tot dan toe werd er in honkbal door general managers geselecteerd op informatie over uiterlijk, voorkomen en achtergrond. Een expert neemt informatie waar en observeert sneller (zie hierboven).

- Neemt zo min mogelijk besluiten

Een expert inventariseert de beginsituatie en kent de wetmatigheden. Daarmee is hij in staat om de eindsituatie te voorspellen. Experts die de uitkomst kunnen voorspellen hoeven minder besluiten te nemen en minimaliseren zo besluitvorming.

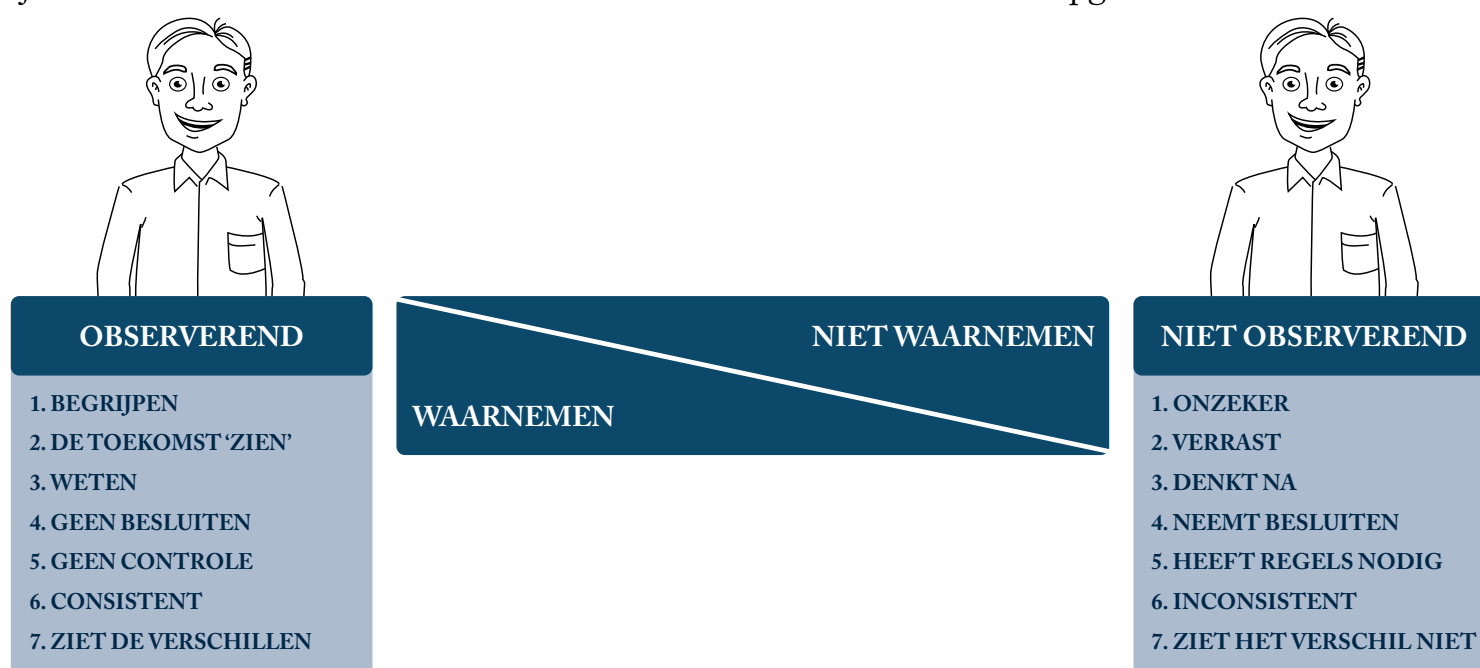
- Minimaliseert de controle over andere

Mensen zijn verantwoordelijk voor hun eigen daden. Eén van de belangrijkste componenten van de initiële gebeurtenis is de snelheid van verandering van individuen. Zodra de beginsituatie voor een individu vaststaat, staat de snelheid van verandering ook vast door de natuurwetten en de eindsituatie. Daardoor kan de expert zijn invloed en controle over anderen minimaliseren.

In het kort komt dit neer op geen invloed uitoefenen, niet sturen en/ of controleren maar juist observeren, begrijpen en in lijn brengen. Een expert neemt de situatie zoals deze nu eenmaal is, kortweg hij accepteert de realiteit.

Mensen bezitten genoemde kenmerken nooit volledig of absoluut, maar tot een zekere hoogte, bijvoorbeeld voor 90 procent. Het waarnemen van een aantal kenmerken voorspelt dat deze persoon meer een observerend type is. In het Best Value-gedachtegoed maken we gebruik van extremen voor het overbrengen van de boodschap. De werkelijkheid bestaat niet alleen uit extremen (helemaal observerend of helemaal niet observerend), maar uit vele tinten grijs.

In figuur 6 zijn enkele kenmerken van observerende en niet observerende mensen opgenomen.



Figuur 6: Observerende mens vs. niet observerende mens

Andere kenmerken van een observerend mens (een expert) zijn:

- Accepteren van de realiteit.
- Hoofd- en bijzaken van elkaar kunnen scheiden.
- Kunnen prioriteren.
- Voorzien risico's voordat ze zich voordoet.
- Nemen geen beslissingen: ze weten het.
- Snappen mensen.
- Kennen van en denken in het belang van de ander.
- Luisteren en 'minimaliseren' van informatie.
- Willen zichzelf elke keer verbeteren.
- Kunnen zaken simpel uitleggen.
- Vragen voor werk waar ze niet of minder goed in zijn een andere expert.
- Leveren prestaties.
- Meten en tonen prestaties aan.

Een andere belangrijke eigenschap van een expert is dat hij zijn eigen beperkingen goed kent en daar actief naar handelt. Hierdoor doen experts niets wat ze niet kunnen, waardoor ze geen risico's introduceren. Experts gaan snel door de cirkel van observeren (zie A.1.2).

2. Het herkennen van de expert door zijn omgeving te bekijken

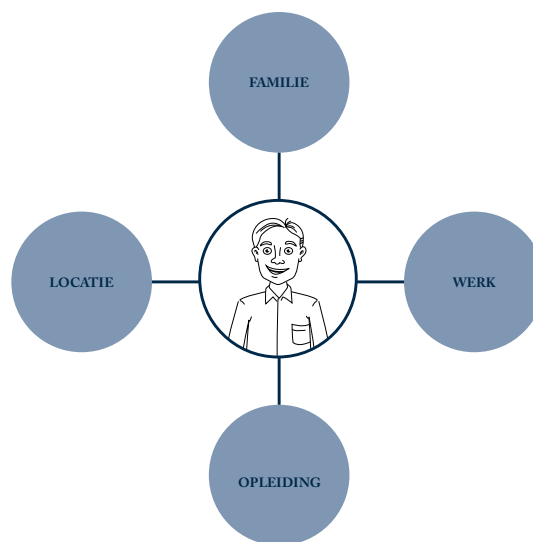
Kijk naar zijn omgeving en de expert is te herkennen. De omgeving is alles om hem heen en die bestaat uit diverse componenten. In figuur 7 zijn als voorbeeld de volgende aspecten geschetst:

- Opleiding: hier gaat het om de opleiding die iemand heeft gevolgd en het niveau dat daarin is bereikt, uiteraard in relatie tot zijn expertise. Dat is bijvoorbeeld te observeren aan de hand van een diploma.
- Locatie: hier gaat het om de omgeving waarin de expert woont en wat daar in de buurt gebeurt. Dat is te observeren door de locatie te bezoeken, of door een beschrijving te vragen van de buurt of de expertise van andere mensen die daar wonen te beschouwen.
- Familie: uit wat voor familie komt de expert en welke kenmerken hebben betrekking op de expertise? Dat is te observeren door bijvoorbeeld te kijken naar de expertise van andere familieleden.
- Werk: wat voor werk doet de expert en welk daarvan heeft betrekking op zijn expertise. Dat is te ontdekken door simpel naar zijn werkzaamheden te vragen.

Al deze aspecten geven een bijdrage aan het totaal plaatje. De expert is niet aan één aspect te herkennen.

En natuurlijk zijn er meer aspecten te bedenken, zoals bijvoorbeeld ouders, eigenschappen, economische status of mensen in zijn omgeving.

In het Best Value gedachtegoed wordt hiervoor de term Who is on my Molecule (WIOMM) gebruikt. WIOMM stelt vast dat alles in zijn omgeving rechtstreeks met de persoon in het midden is verbonden. Met andere woorden, de omgeving is een weerspiegeling van de persoon. Door de omgeving van een persoon te bestuderen, wordt duidelijk welk type (observerend of niet observerend) de persoon is.



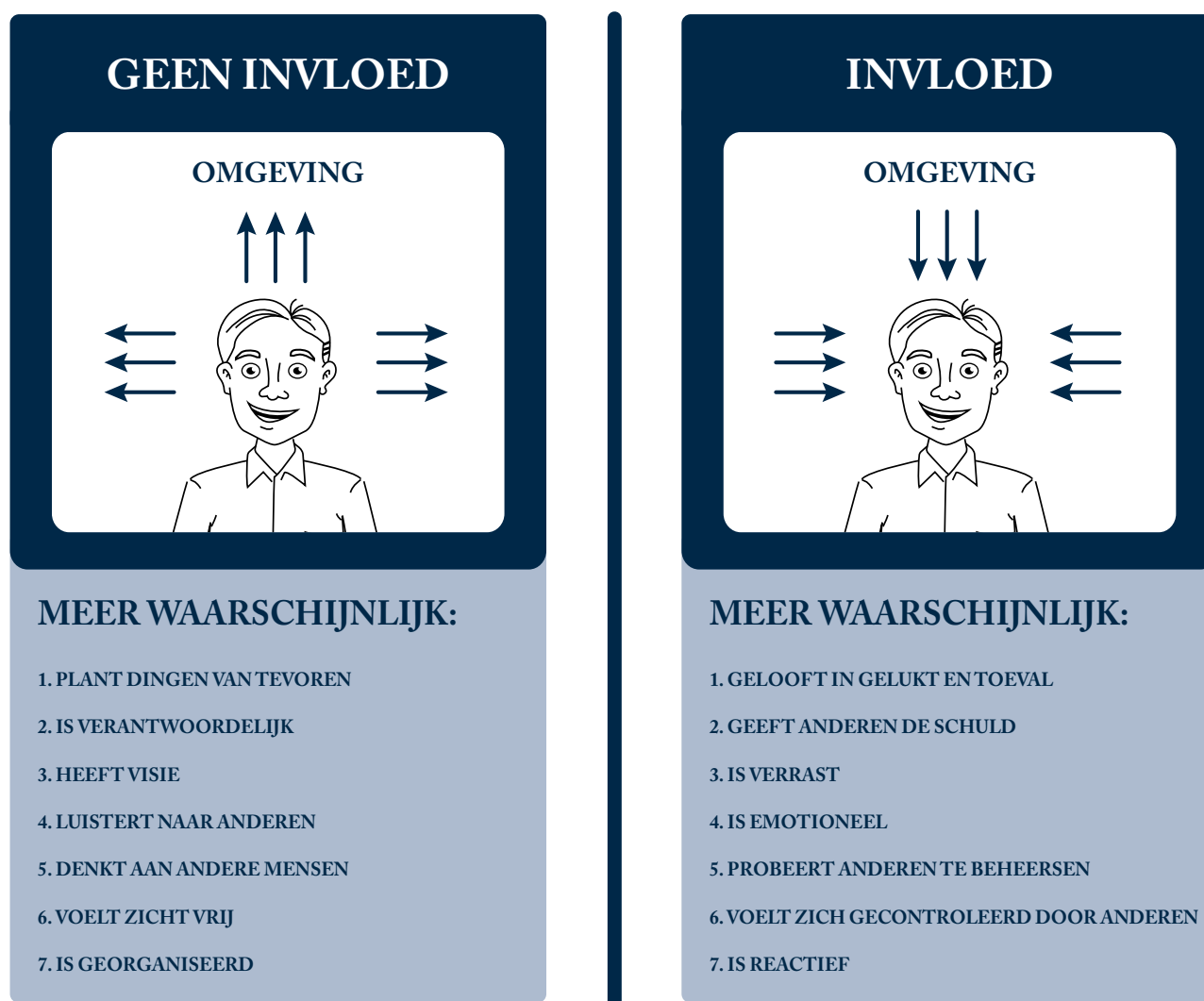
Figuur 7: Who is on my Molecule

In het Best Value-gedachtegoed wordt onderscheid gemaakt in de mate van invloed die een persoon denkt te hebben op anderen. Een observerend mens gaat ervan uit dat hij geen invloed heeft op andere mensen en probeert anderen niet te controleren of managen. Hij handelt vanuit zijn eigen (bewezen) kracht. Hij neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen handelen en luistert naar anderen. Daardoor zal zijn omgeving sneller mee veranderen. Een observerend mens weet dat zijn omgeving een weerspiegeling van hemzelf is.

Een niet observerend mens gaat ervan uit dat hij invloed heeft op zijn omgeving en deze kan controleren. Hij voelt zichzelf ook gecontroleerd en beïnvloed. Hij ziet niet in dat er een relatie is tussen zijn omgeving en hemzelf. Hij geeft dan ook anderen de schuld als er iets misgaat. In beide gevallen is de omgeving een weerspiegeling van de persoon.

Iedereen heeft volledige controle over hoe hij observeert, denkt en handelt, alleen is niet iedereen ervan bewust dat dit zo is. Observerende mensen zijn zich hier wel van bewust, niet observerende mensen niet.

Vanuit dit principe is een observerend mens gemakkelijk te herkennen. In een gesprek houdt hij de gebeurtenissen dicht bij zichzelf en kan hij aangeven wat zijn plan is, met welke visie hij aan het werk gaat en verantwoordelijkheid neemt. Hij is tevens rustig, georganiseerd en werkt aan verdere verbetering. In figuur 8 zijn enkele kenmerken weergegeven van mensen die geloven in het uitoefenen van invloed (rechts) en die niet in invloed geloven (links).



Figuur 8: Perceptie van invloed

A.2.2 Het benutten van expertise

Terug naar het voorbeeld van Oakland Athletics. Bij de herkenning van de expertise van Scott Hatteberg zette Billy Beane hem juist in om op zo veel mogelijk honken te komen. Hij vertelt Scott Hatteberg niet hoe hij zijn knuppel moet vasthouden of welk ritueel hij moet doen voor hij een slag maakt. Scott wordt opgesteld om punten te scoren. Zijn expertise is onderbouwd met performance informatie (één van de drie keer dat hij aan slag is, komt hij op het eerste honk). Daar is geen uitleg voor nodig.

‘Je hebt een ander niet aan een touwtje.’ Met andere woorden: men kan voor een ander niet bepalen wat hij moet doen. Soms helpen sancties of beloningen op korte termijn in het bevorderen van gewenst gedrag. Maar besef dat het afdwingen van bepaald gedrag door sancties of beloningen in het vooruitzicht te stellen niet duurzaam is. Het is niet duurzaam omdat er nu een situatie is waarin de persoon die de sanctie/ beloning oplegt verantwoordelijk is voor het resultaat en niet de persoon die de uitvoering doet.

Daarnaast brengt invloed, sturen en controleren ook risico's met zich mee: de ander wordt gedwongen tot een werkwijze die niet de zijne is. Invloed, sturen en controleren zorgen ervoor dat iemand uit zijn kracht wordt gehaald. Hierdoor moet hij nadenken, beslissingen nemen en wordt hij gespannen en ontstaan er fouten. De expert loodgieter die de keuken verbouwt weet nou eenmaal hoe hij de leidingen moet leggen.

Objectief waarnemen, luisteren en begrijpen is effectief. Terug naar het voorbeeld van Scott. De essentie zit in het objectief waarnemen van de startcondities, objectief kijken naar wat hij kan en welke voorbereiding daar het beste bij past. Dus Scott en de wedstrijd objectief waarnemen, luisteren en begrijpen. Billy Beane nam objectief waar, luisterde en begreep de startcondities en zette expertise van de geselecteerde spelers in.

A.3

Transparantie

Transparantie bestaat als iedereen hetzelfde begrijpt en ziet. Voor experts is het gemakkelijker om transparantie te creëren omdat ze:

- in de toekomst kunnen kijken;
- het simpel houden;
- communiceren met behulp van dominante informatie;
- hoofd- en bijzaken van elkaar scheiden;
- beknopt zijn;
- zich realiseren wanneer de andere geen expert is.

Basisvoorwaarde voor transparantie is het delen van relevante informatie. Transparantie leidt tot het nemen van verantwoordelijkheid door alle betrokkenen. Er is namelijk geen twijfel mogelijk over wat er van wie wordt verwacht.

In deze paragraaf gaan we dieper in op de volgende onderwerpen om transparantie te bewerkstelligen:

- Dominante informatie.
- Hoofd- en bijzaken van elkaar scheiden.
- Realiseren dat de ander geen expert is.

A.3.1 Dominante informatie

Dominante informatie is informatie die simpel, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden is, kortweg SMART. Het is gemakkelijk te verifiëren en te kwantificeren, vereist geen vakinhoudelijke expertise om te kunnen begrijpen en die te zien is als logisch, met gezond verstand en overduidelijk.

In het voorbeeld over topsport in paragraaf A.2.2 over expertise staat in het blok de zin: “Scott is een speler die veel op de honken komt”. Dit is geen dominante informatie, het is onduidelijk hoeveel ‘veel’ is. Beter zou zijn om te zeggen: “In 2001 kwam Scott Hatteberg in 33,2% van de keren dat hij aan slag kwam op de honken”. Het zou nog beter zijn om te zeggen: “Scott Hatteberg is een speler die 33,2% van de keren dat hij aan slag kwam op de honken komt, dat was het gemiddelde in 2001”. 30% of hoger kan als uitstekend beschouwd, en een gemiddelde hoger dan 40 % een bijna onhaalbaar doel.

Door gebruik te maken van dominante informatie wordt er gewerkt vanuit vakinhoudelijke expertise en zo min mogelijk vanuit persoonlijke opinie.

A.3.2 Hoofd- en bijzaken scheiden

Door hoofd- en bijzaken te scheiden wordt informatie concreter en ook wordt duidelijk wie er verantwoordelijk voor is. De hoofdzaken zijn belangrijk, bijzaken zijn verwarrend. Een expert kan in een paar zinnen simpel uitleggen wat de kern van een gebeurtenis is, inclusief de risico's.

In het voorbeeld van de honkballer zijn de hoofdzaken zijn prestatie als slagman, bijzaken zijn de prestatie als werper, aantal binnen geslagen punten, aantal gestolen honken, enzovoort.

Hoe concreter en specifiek de informatie is over de huidige situatie, zoals bijvoorbeeld: honderd gebruikers, tien koppelingen, één systeem, hoe groter de kans is dat iedereen hetzelfde hoort en ziet en hoe minder ruis er ontstaat.

Ook op het vlak van overleggen is het zinvol om hoofd- en bijzaken te scheiden. Als dit wordt toegepast, worden de overleggen korter en concreter doordat ze to the point zijn. Mogelijk kan daardoor de frequentie omlaag. Het resultaat is tevens dat het duidelijk is wie er verantwoordelijk is voor de acties die volgen.

A.3.3 Realiseren dat de ander geen expert is

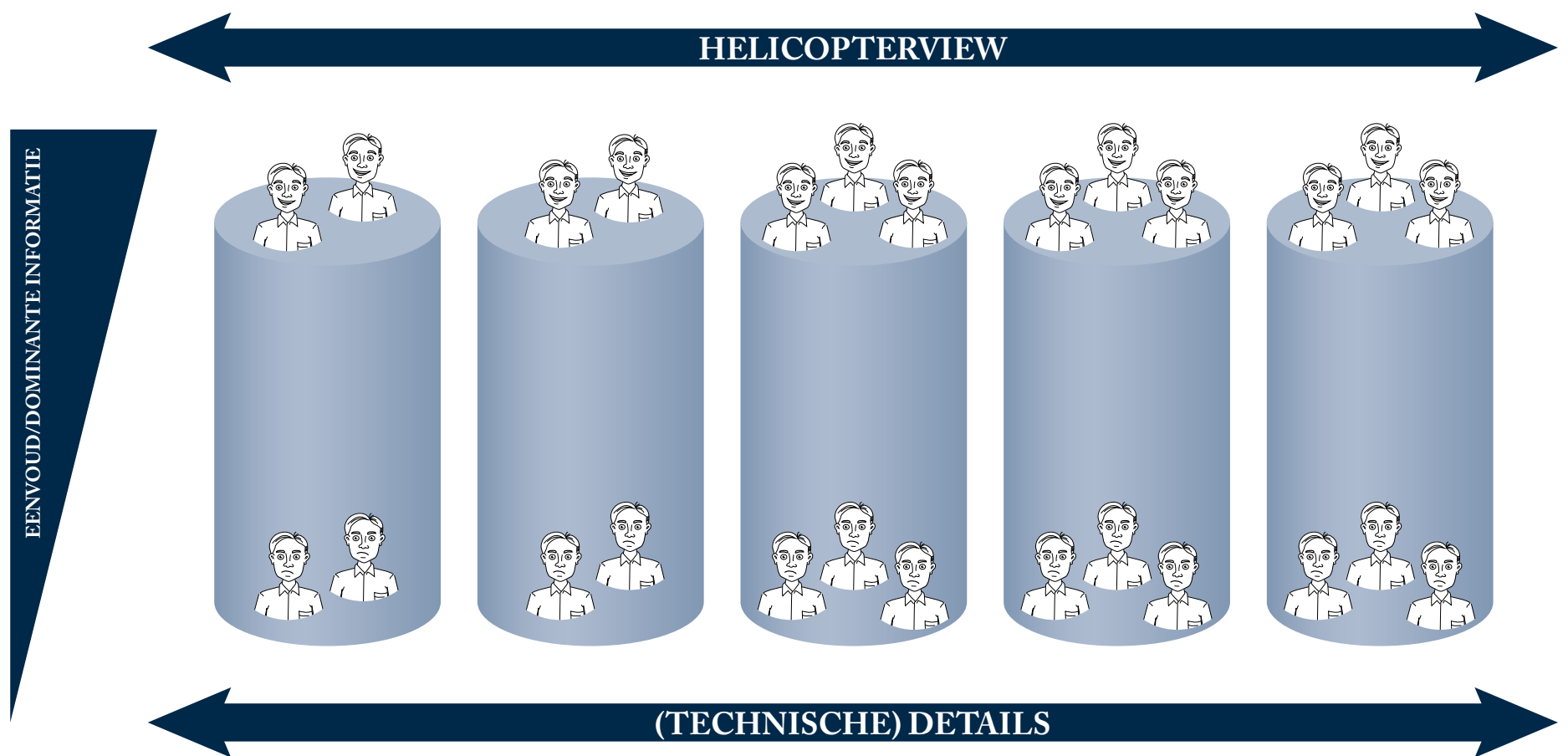
Voor transparantie is het van belang te realiseren dat de ander geen expert is, dat de ander in een andere silo zit.

Organisaties bestaan uit silo's. Elke afdeling is een wereld op zich, met een eigen structuur en een eigen manager. Vaak heeft zo'n silo een eigen expertise of specialisme. Elke silo is even belangrijk voor de organisatie. Uiteindelijk moeten deze zelfstandige afdelingen (silo's) samenwerken in/ aan een proces wat leidt tot een totaal product of dienst. Doordat er weinig kennisuitwisseling is tussen silo's is er onduidelijk wat, wanneer en hoe dingen gaan in andere silo's. Experts hebben het vermogen om over deze organisatiesilo's heen te kijken met hun ervaring en helicopterview, zie figuur 9. Zo creëren ze transparantie voor de totale organisatie. Ze weten namelijk precies wat, waar in welke silo gaande is en gebruiken die informatie om de doelstelling van de klant te behalen. Met onderstaand voorbeeld illustreren we wat de gevolgen zijn van het niet overzien van de silo's.

Stel: Verkoper Jan heeft een geweldige deal gesloten. Met het vers getekende contract loop Jan glimmend van trots naar de productieafdeling en geeft het contract daar af. Vol ongeloof wordt het contract gelezen: 'Jan, hoe heb je dat kunnen verkopen? Dat kunnen we niet waarmaken? Daar hebben we geen tijd voor!'

Als Jan uit het bovenstaande voorbeeld informatie had van andere silo's, dan had hij van de silo productie geweten of de deal die hij op het punt staat af te sluiten wel haalbaar is.

Door het project of de opdracht vanuit het eindresultaat terug te redeneren en op hoofdlijnen te plannen, kan iemand die over de silo's heen kan kijken aangeven wat er op de tussenliggende mijlpalen gerealiseerd moet zijn. Zo kan hij ophalen uit de silo's wat nodig is en kan iedereen zijn bijdrage leveren. Nog even terug naar Jan, de dominante prestatie-informatie (metrics) die hij gebruikt zijn de aantallen soorten producten en tijdstip van levering. De metrics van de productieafdeling zijn de productietijd en de beschikbare capaciteit en eventueel wat de mogelijkheden zijn om de productiecapaciteit uit te breiden en de kosten daarvan. Helaas heeft Jan in dit voorbeeld alleen in zijn silo sales bewogen (zie figuur 9). Hij heeft het over een geweldige deal, goede PR voor de organisatie, een gouden kans om een nieuwe markt aan te boren, enzovoort. Jan houdt geen rekening met de productieafdeling en heeft geen zicht op het geheel. Hij bevindt zich alleen in zijn silo. Ze hebben specialistische kennis van een bepaald onderwerp (inzicht) maar geen overzicht.



Figuur 9: De silo's in een organisatie

A.4

Vragen stellen en denken in het belang van iedereen

Vragen stellen en denken in het belang van iedereen is het vierde principe. We weten zoals beschreven in paragraaf A.1 dat we de toekomst kunnen voorspellen door expertise te zien en te benutten (A.2) weten we ook menselijk gedrag te voorspellen. Transparantie (A.3) en vragen stellen en denken in het belang van iedereen ondersteunen daarbij. In deze paragraaf gaan we dan ook in op die twee onderdelen van het vierde Best Value-principe.

A.4.1 Vragen stellen, de vraag achter de vraag

In communicatie lijken dingen duidelijk, zeker als iemand vanuit zijn perceptie denkt te begrijpen wat de ander heeft gezegd. Mooie cryptische zin, maar in de werkelijkheid kan het gemakkelijk anders uitpakken. Neem de situatie van de twee zussen die allebei de sinaasappel willen hebben:

Twee zussen hebben ruzie over een sinaasappel. Er is er maar één en ze willen hem allebei hebben. De ene zus wil het conflict oplossen en vraagt aan de ander: "Waar heb jij de sinaasappel voor nodig?". Het antwoord van de andere zus is: "Ik ga een cake bakken en heb de schil nodig". De ene zus wil het sap om te drinken.

Het is super simpel om een vraag te stellen en tegelijk gebeurt het in de praktijk maar weinig. In de Best Value-gedachte gaat het om die vraag en de vraag achter de vraag, als basis voor het denken in het belang van de ander, zoals hieronder nader wordt beschreven.

En zo simpel als het hier staat is het in de praktijk niet. Er moet een omgeving zijn waar vragen kunnen worden gesteld en waar het oké is om standpunten, mogelijkheden of mening te uiten. Als we terugkijken naar het voorbeeld van Pim die stevast te laat kwam voor de vergadering op dinsdagmorgen, was het bij niemand opgekomen om aan Pim te vragen wat de achterliggende reden was. Dat is een cultuurding in organisaties, waar de Best Value-gedachte ervanuit gaat dat de ruimte om vragen te stellen er gewoon is. Overigens, Pim had ook zelf kunnen zeggen dat hij op dinsdagmorgen zijn kind naar school moet brengen. Dat is de andere kant van vragen stellen! De simpele vraag aan Pim waarom hij steeds te laat komt had een boel spanning voorkomen. En nu de zussen weten dat ze allebei een ander deel van de sinaasappel willen, is alles opgelost.

In de praktijk worden gemakkelijk aannames gedaan in plaats van het stellen van vragen aan de ander. We vinden het dan ook een belangrijk principe om te kunnen denken in het belang van de ander. In het boek ‘De meeste mensen deugen’ (Bregman, 2019) beschrijft de auteur zijn zoektocht naar een positief mensbeeld met inzichten uit de psychologie, economie, biologie en archeologie. Zijn conclusie is overduidelijk: “de mens is van nature goed, zorgzaam en veerkrachtig, maar laat zich soms misleiden door aannames. Door het stellen van vragen wordt dit voorkomen” (Bregman, 2019).

A.4.2 Denken in het belang van iedereen

Het denken in het belang van iedereen wordt ook wel denken vanuit het gezamenlijk belang genoemd. Denken vanuit het gezamenlijke belang betekent dat partijen zoeken naar de beste weg en uitkomst voor beide partijen. Zij verzanden niet in welles-nietes discussies. Hoe meer men in elkaars belang denkt, hoe soepeler de samenwerking verloopt en hoe beter het resultaat is.

Best Value gaat ervan uit dat iedereen in de basis denkt vanuit gezamenlijk belang. De mens is immers een groepsdier en die denkt vanuit het belang van de groep. Die groep bestaat soms uit slechts twee zussen, zoals in het voorbeeld. Soms is de groep de organisatie, zoals in het voorbeeld van verkoper Jan (eerder in dit hoofdstuk) of coach Billy Beane van de Oakland Athletics. Soms overstijgt het belang het organisatiebelang, zoals wij als Best Value-professionals het belang onderkennen van dit boek en daarom het boek in gezamenlijkheid schrijven voor toepassing in een nog grotere groep geïnteresseerden die de Best Value-aanpak willen inzetten, zowel aan leveranciers- als opdrachtnemerszijde met als doel gezamenlijk succesvol te zijn (win-win).

Belangrijk voor het creëren van gezamenlijk belang is transparantie over het belang van het individu. Dit wordt duidelijk door de juiste open vragen te stellen, waarbij er tegelijkertijd oog is voor een veilige omgeving zodat er ook ruimte gevoeld wordt om eerlijke antwoorden te geven. Het gaat daarbij om de vraag achter de vraag, ofwel het ontdekken van het werkelijke belang van de ander.

De twee zussen zijn geholpen door het inzicht dat ze beide aan ander belang hebben bij de sinaasappel. De ene zus heeft dorst en wil alleen het sap om haar dorst te lessen en de andere zus had honger en had voor de cake alleen de schil nodig. Beide zijn voorzien in hun belang en dit levert een win-win op.

Het sinaasappelvoorbeeld illustreert het nut van het zoeken naar de vraag achter de vraag. Als beide zussen niet vragen naar de toepassing of het doel van de ander, dan volgt er een oplossing waarbij één zus de sinaasappel krijgt en de ander niet, oftewel er ontstaat een win-lose situatie. Dit zal uiteindelijk leiden tot een lose-lose situatie. De ene zus gebruikt de schil voor een sinaasappelcake en gooit de rest weg. Nadat de cake klaar is gooit de andere zus die cake gauw weg uit boosheid omdat zij de sinaasappel niet kreeg (lose-lose).

Voor het creëren van een win-win situatie is het niet alleen van belang te kijken naar elkaars belangen maar ook naar elkaars competenties. In hoeverre vervult de ander de ontbrekende competenties om de opdracht, taak of actie uit te kunnen voeren. De vraag is of er een win-win kan ontstaan als er geen complementariteit te vinden is tussen samenwerkingspartners en vooral overlap in competenties bestaat. In dat geval is de toegevoegde waarde van de inzet van de één, een tijdsbesparing voor de ander.

A.5

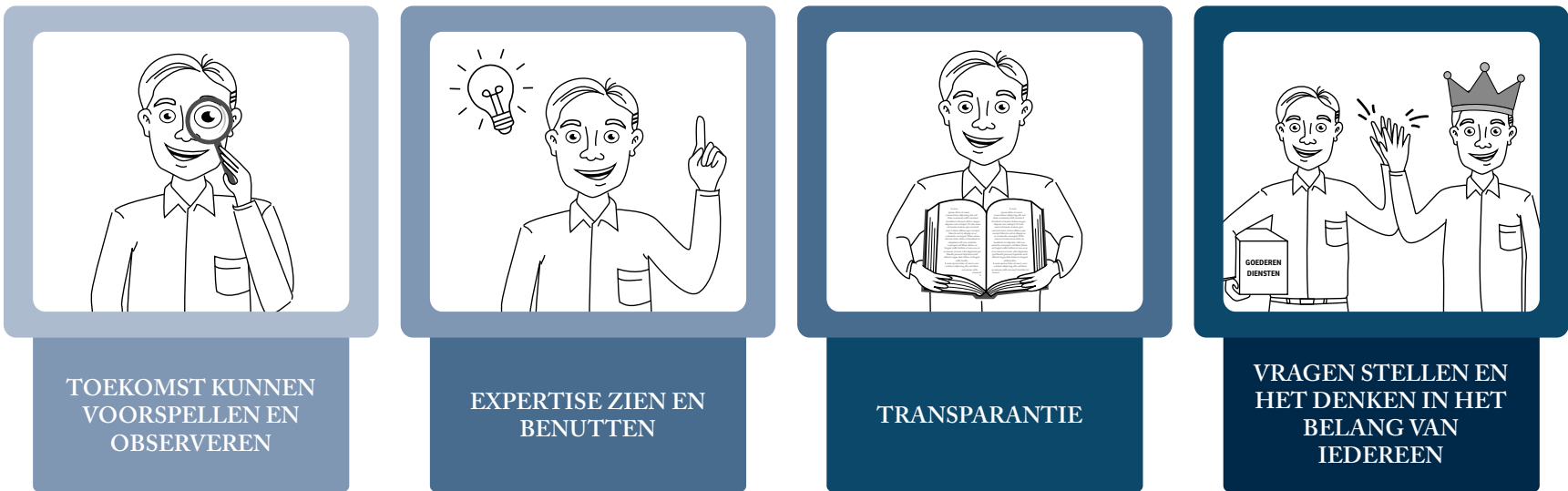
Samenvatting

Het Best Value-gedachtegoed is vertaald in een viertal principes:

- Toekomst kunnen voorspellen en observeren.
- Expertise zien en benutten.
- Transparantie.
- Vragen stellen en het denken in het belang van iedereen.

Deze principes leiden tot een zo efficiënt en effectief mogelijke manier van samenwerking, organiseren en een werkwijze om risico's te minimaliseren.

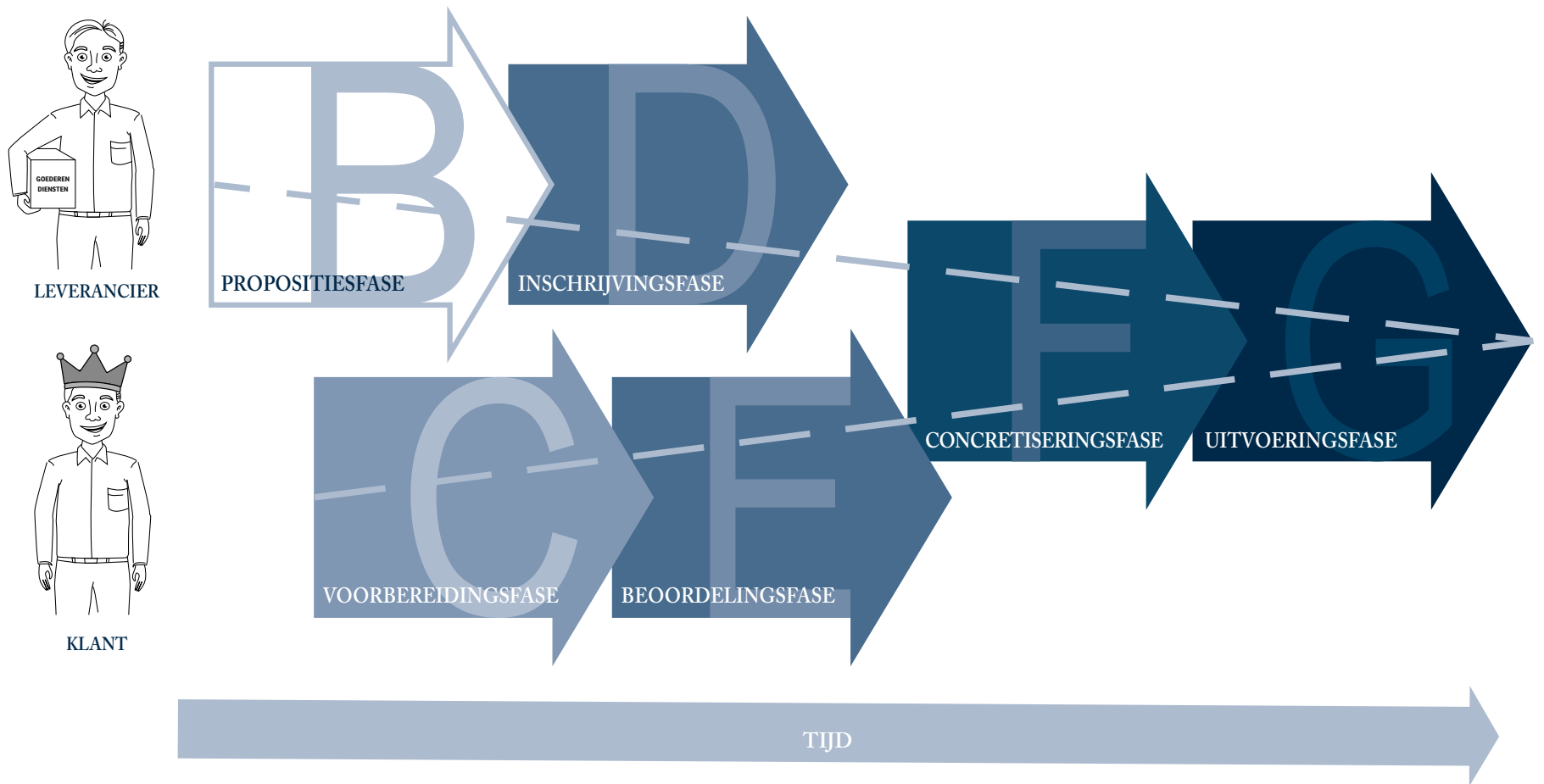
In onderstaande figuur zijn de vier principes uitgewerkt. In de volgende hoofdstukken bekijken we de vier fasen van de Best Value-Aanpak (zie figuur 1). Vanuit het perspectief van de leverancier en de klant wordt beschreven hoe bovenstaande principes in de praktijk te gebruiken zijn.



Figuur 10: De vier Best Value-principes

B

DE PROSITIEFASE: ONTDEK WAAR JE GOED IN BENT

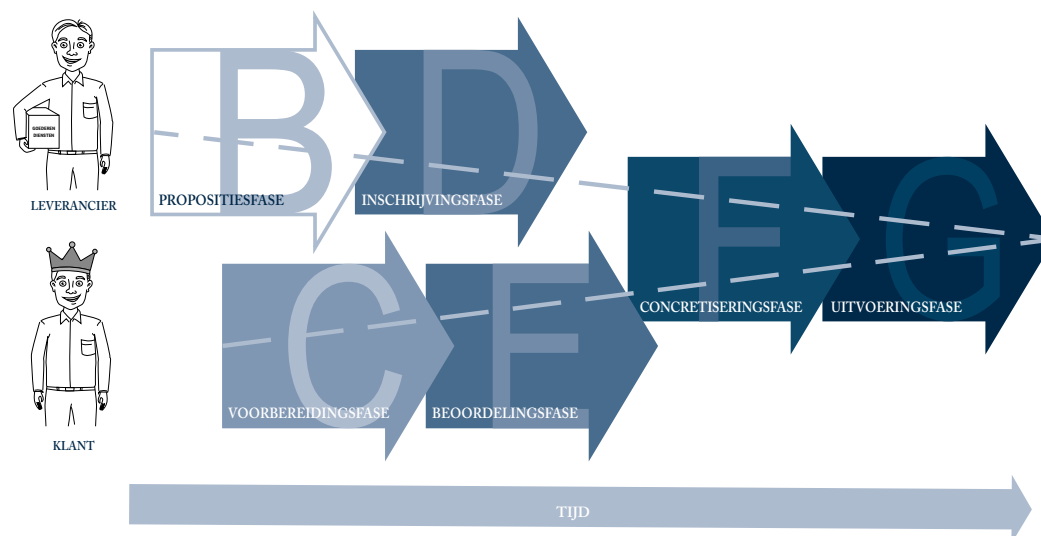


In dit hoofdstuk beschrijven we de eerste fase voor de leverancier: de propositiefase. Deze fase staat los van een tender en is er vooral op gericht om de expertise van een leverancier expliciet en transparant te maken en te koppelen aan een markt of een marktsegment. In feite gaat het over het formuleren van product markt combinaties (PMC's). In deze fase beschrijft de leverancier de eigen expertise en het daarop gebaseerde aanbod aan de markt. Belangrijk is dat de leverancier aan de markt duidelijk maakt welke resultaten worden bereikt en ondersteund. Deze fase heeft veel weg van het bepalen van de kerncompetentie of het onderscheidend vermogen van de organisatie. In het kader van dit boek noemen we dat de Propositie van een leverancier. In het Best Value-proces (zie figuur 11) is dit de eerste fase voor de leverancier.

We gebruiken het Business Model Canvas (Osterwalder en Pigneur, 2010) om de unieke prestaties van een leverancier te koppelen aan de vraag in een markt of marktsegment. Dit model is aangepast aan het Best Value-gedachtegoed. Vervolgens beschrijven we bekende methodieken om het canvas te vullen om zo een Propositie te kunnen opstellen. Het gedrag van de expert komt aan bod in hoofdstuk B.4 en daarna, in hoofdstuk B.5, wordt het belang van aantoonbare prestatie-informatie ofwel prestatie-indicatoren benadrukt.

In een Propositie beschrijft een leverancier wat hij te bieden heeft, hoe en voor wie. Dat doet een leverancier voordat er een uitvraag van een klant komt. In deel D beschrijven we wat een leverancier kan doen om zijn Propositie te gebruiken om een specifiek aanbod voor een uitvraag te maken (de inschrijvingsfase). Kiezen voor een bepaalde Propositie kan confronterend zijn, want keuzes maken betekent ook dingen niet meer doen. Een leverancier stoot misschien activiteiten, partners, segmenten of klanten af, om op andere, kansrijkere, segmenten en klanten te kunnen focussen. De Propositie helpt ook bij het kiezen van projecten om op in te schrijven. Ook hier vergroot focus de scoringskans. Die Propositie is immers gebaseerd op de kernactiviteiten en bronnen die de leverancier uniek maakt.

In Best Value staat expertise zien en benutten centraal naast toekomst kunnen voorspellen en observeren, transparantie en vragen stellen en het denken in het belang van iedereen (zie hoofdstuk A). Deze wordt in de Propositie gekoppeld aan de behoefte van de markt of een segment. We lichten het proces in onderstaande paragraaf verder toe.



Figuur 11: Plek propositiefase in het Best Value-proces

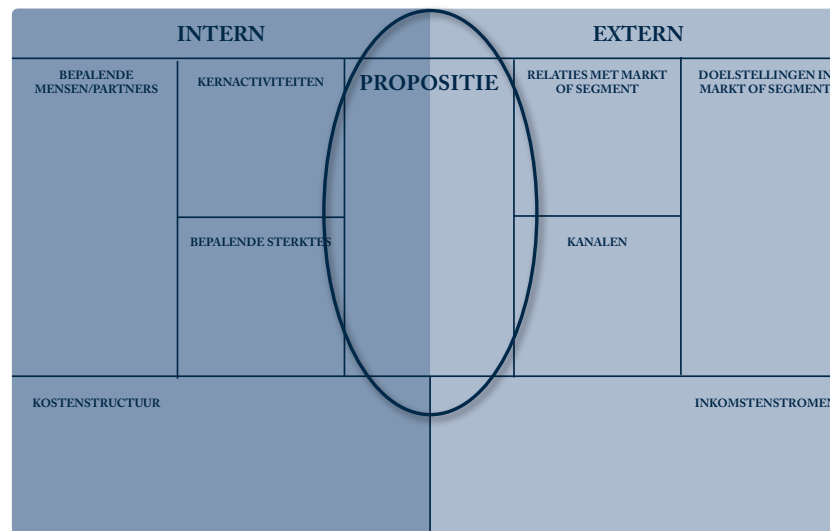
B.1

Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is een handig hulpmiddel om de interne kernactiviteiten en bronnen te relateren aan de externe markt. De Propositie wordt vervolgens aantoonbaar gemaakt en onderbouwd.

Het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) kent negen onderdelen. Drie voor het interne perspectief, drie voor het externe perspectief, twee voor de financiële kant van de bedrijfsvoering en in de kern: de Propositie.

In figuur 12 is het canvas weergegeven, met daarin de gebruikelijk Best Value-termen. Het interne perspectief omvat de kernactiviteiten, benodigde partners en bepalende sterktes. Deze staan aan de linkerkzijde. De doelstellingen van de markt (of marktsegment), de klantrelaties en de kanalen aan de rechterzijde. Onderaan in het model is ruimte voor de aspecten kosten en inkomsten. Daar komt de business case tot stand. In het midden, het centrale onderdeel van dit canvas, staat de Propositie.



Figuur 12: Het Business Model Canvas voor Best Value (gebaseerd op Osterwalder en Pigneur, 2010)

In de praktijk blijkt dat het Business Model Canvas een uitstekende manier is om met een multidisciplinair team uit de organisatie de Propositie scherp te krijgen. Het canvas dwingt tot het maken van keuzes op basis van aantoonbaarheid en onderbouwing.

De negen onderdelen

Hieronder volgt een korte toelichting op de negen onderdelen van het canvas voor Best Value. Om markten gericht te kunnen bedienen, is het goed om uit te gaan van de doelstellingen in die markt (of marktsegment). Klanten in één segment hebben een overeenkomst met elkaar: soortgelijke doelstellingen. De Propositie is een product of een dienst (of een bundel daarvan) gericht op een bijdrage aan de doelstellingen van een specifiek klantsegment (of een markt). Dat is overigens echt wat anders dan voldoen aan (de perceptie van) de klantenwensen.

Kernactiviteiten zijn de belangrijkste activiteiten van een Propositie. Deze activiteiten zijn essentieel voor het aantonen en onderbouwen van de prestatie waarop de Propositie is gericht. Denk bijvoorbeeld aan een productietechnologie, probleemoplossing of het bezitten van een platform of een netwerk. Afhankelijk van de gekozen Propositie zullen de benodigde kernactiviteiten verschillen, en daarmee ook de benodigde partners.

De **bepalende sterktes** van een Propositie kunnen fysiek, financieel, intellectueel of persoonsgebonden zijn. Ze kunnen in het bezit van de leverancier zijn, maar ook worden geleased of gekocht van benodigde partners. In Best Value geldt dat bepalende sterktes alleen sterk zijn als deze aantoonbaar zijn met verifieerbare prestatie-informatie. Iedereen moet eenvoudig en direct kunnen zien dat de deze Propositie is gebaseerd op deze sterktes. We noemen dat de bepalende sterktes. Een specifieke technologie of een reeks geslaagde projecten kan voor een leverancier een bepalende sterkte vormen. Binnen Best Value is het van belang een bepalende sterkte met meetbare prestatie-informatie te onderbouwen, gericht op de bijdrage van deze sterkte aan de doelstellingen in de markt of een marktsegment.

Bij **benodigde partners** gaat het om toeleveranciers en samenwerkingspartners. De benodigde partner levert een bepalende sterkte van de Propositie van de leverancier. Deze partner kan dat op zijn beurt ook weer aantonen door prestatie-informatie. Denk aan een vliegtuigbouwer die een leverancier aan zich bindt die unieke, innovatieve lichtgewicht materialen maakt. Hierdoor kan hij energiezuinige vliegtuigen leveren, waardoor de vliegtuigmaatschappij, de eindklant of klant, aantoonbare brandstofbesparing kan bereiken (trend in de markt). De Propositie van de vliegtuigbouwer is daarmee beter dan zonder deze benodigde partner. Partners kunnen ook bijdragen aan het creëren van schaalvoordelen en mitigatie van risico's.

Aan de externe kant van het canvas (rechterzijde in figuur 12) bevinden zich drie onderdelen die verband houden met de markt en de bereikbaarheid daarvan. Het is de wijze waarop de Propositie naar de markt wordt gebracht. Dat start met de **doelstellingen van de markt (of marktsegment)**. Uiteraard is er een wisselwerking tussen het interne en het externe perspectief van de Propositie. Al in een vroegtijdig stadium is een beeld nodig van de mogelijke doelen in de markt, want die zijn bepalend voor de slaagkans van een Propositie.

Het onderdeel **relaties** gaat over de wijze waarop de leverancier richting de markt acteert, van organisatie tot organisatie of van mens tot mens. Het gaat om de mogelijkheden om een markt mentaal te bereiken, om de persoonlijke verbindingen te maken met de (potentiële) klanten in dat segment. Daarnaast is de frequentie van het contact met de markt van belang, bijvoorbeeld via een platform. Ook hier is de onderbouwing van belang. Dat kan door aan te geven hoeveel succesvolle relaties er met bestaande klanten in dat segment zijn en hoe dat bijdraagt aan de doelen van die klanten. Relaties zijn van belang om de markt of het marktsegment te kunnen bereiken.

Bij **kanalen** draait het om de distributie van de producten of diensten richting het segment. Daarbij horen vragen als: 'Kan de klant bestellen op de website?' of 'Komt er dagelijks een vrachtauto met spullen?'. Het gaat er bij kanalen om dat

aantoonbaar is dat de pk's ook daadwerkelijk op het asfalt komen, om nog maar eens aan de Formule 1 te refereren. Het is ook executiekracht. De kracht om de Propositie naar de markt te krijgen en deze ook daadwerkelijk te laten bijdragen aan de doelen van de markt (of het segment). Ook voor kanalen dient prestatie-informatie aanwezig te zijn.

Bij **inkomstenstromen** (rechts onderaan in het canvas) ontstaat inzicht in de bedragen die (potentiële) klanten uit de markt bereid zijn te betalen voor de bijdrage aan zijn doelstellingen (de Propositie). Er is in deze fase nog geen concreet budget. Toch is het zinnig een inschatting van de geldstromen te maken. Niet alleen het bedrag is hier van belang, ook de manier van innen. Komen de inkomsten bijvoorbeeld binnen via abonnementen of via het principe 'uurtje-factuurtje'? Dat beïnvloedt het businessmodel rondom de Propositie. Inkomstenstromen zijn van belang voor de continuïteit in de gekozen markt of het marktsegment

De **kostenstructuur** is bepalend voor de winstgevendheid van de Propositie in het segment. Daarmee wordt uiteindelijk de haalbaarheid van de Propositie onderschreven. Er is uiteraard geen enkele reden om een verliesgevende Propositie in de markt te zetten! De kostenstructuur is afhankelijk van de gekozen bepalende sterktes en kernactiviteiten voor de Propositie. Welke kosten zijn vast en welke variabel? Wat zijn de directe kosten en – nog belangrijker – welke indirecte kosten zijn hieraan verbonden? Het gaat hier om kosten die de organisatie moet maken om haar bepalende sterkte uit te nutten, haar kernactiviteiten in te zetten en de benodigde partners aan zich te binden. De kostenstructuur is bepalend voor de continuïteit van de organisatie. Zo is het in een volatiele markt van levensbelang dat de kosten variabel zijn.

Uiteindelijk gaat het om het maken van een evenwichtige **Propositie**, waarin de onderdelen logisch samenhangen, de inkomsten de kosten overtreffen, en de leverancier zich duidelijk profileert ten opzichte van andere leveranciers in de markt door haar kerncompetenties en onderscheidend vermogen duidelijk te maken. Dan is sprake van een haalbare Propositie, waarmee de leverancier naar de markt succesvol kan zijn en blijven. In de Propositie worden de andere acht elementen samengebracht in één zin met daarin ook de aantoonbaarheid van de Propositie.

De onderdelen hangen samen, daarom staan ze in één canvas. Als één van de negen onderdelen van het canvas verandert, heeft dat effect op één of meer andere onderdelen. Daarbij maakt het niet uit of dat veranderende onderdeel links of rechts in het canvas zit. Stel, er verandert iets in de bepalende sterktes (links in het canvas, intern georiënteerd): drie medewerkers met unieke kennis vertrekken ongeveer tegelijkertijd. Dat heeft invloed op de Propositie en daarmee op de inkomstenstromen. Er kan ook rechts in het canvas iets veranderen. Stel, de doelstellingen van een bepaald klantsegment veranderen, omdat in dat segment drie concurrenten zijn opgedoken die onder de verkoopprijs duiken (bijvoorbeeld goedkope vliegtuigmaatschappijen). De klanten stellen hun doelstellingen en verwachtingen daarop bij. De laagste TCO (Total Cost of Ownership) doet zijn intrede. De belangrijkste doelstelling wordt dan (aantoonbare!) kostenreductie. Een slimme leverancier snapt dat kostenreductie iets anders is dan de laagste prijs, de kosten van de klant moeten omlaag. Dat kan bijvoorbeeld ook bereikt worden door een ander logistiek concept of een financieringsconstructie. De Propositie wordt aangepast op deze gewijzigde doelstelling, mits daar ook prestatie-informatie over is. Het kan ook betekenen dat het aanbod verandert. Kanalen en relaties moeten opnieuw ingericht worden. Dit heeft uiteraard óók gevolgen voor de linkerkant van het canvas. Er is behoefte aan andere bepalende sterktes en kernactiviteiten. De gevolgen worden inzichtelijk gemaakt en op basis daarvan besluit de leverancier of dit segment interessant is en blijft.

Tot nu toe zijn alleen de onderdelen van het Business Model Canvas wat theoretisch beschreven. Alle reden om naar de praktijk te gaan en naar de balans tussen het interne en het externe perspectief met elektrisch rijden als voorbeeld.

Elektrisch rijden volgens Athlon Car Lease

Athlon Car Lease geeft met haar aanbod op het gebied van elektrisch rijden een doordachte Propositie. Athlon heeft begrepen dat alleen het aanbieden van een elektrische auto in een leaseconstructie eigenlijk niet past bij de doelstellingen van de markt. Immers, er moeten oplaadpunten zijn tijdens de vakantie met je gezin, bij één elektrische auto zijn twee oplaadpalen nodig, eentje thuis en eentje op het werk, en voor openbare oplaadpunten is een speciale pas nodig. Bovendien is het niet nodig om alles met de elektrische auto te doen, het openbaar vervoer is in de binnenstad van Amsterdam handiger. De Propositie is daarmee afgestemd op de doelen van de markt, namelijk milieuvriendelijk, integraal en ongestoord vervoer. Athlon heeft voldoende meetbare prestatie-informatie waaruit blijkt dat de Propositie ook daadwerkelijk waargemaakt kan worden.

In de volgende paragraaf gaan we in op competenties en bepalende sterktes om de linkerkant van het canvas voor Best Value in te vullen.

B.2

Competenties en bepalende sterktes

Bij het formuleren van de Propositie maakt de leverancier gebruik van eerdere prestaties. Meetbare prestatie-informatie is het fundament van de onderbouwing. De prestaties zijn gebaseerd op competenties of bepalende sterktes van de organisatie en/ of benodigde partners. Ook wel Kritieke Succesfactoren (KSF's) genoemd. Hieronder gebruiken we het woord bepalende sterktes voor beide begrippen.

Een bepalende sterkte is een vaardigheid die de basis vormt voor een aantoonbare en onderscheidende kernactiviteit. Waar is de leverancier echt goed in en waarin maakt deze het verschil voor de klant? Er zijn verschillende manieren om achter de bepalende sterktes van de organisatie te komen. Bepalende sterktes geven aan waar een organisatie echt goed in is. Het is het onderdeel van de SWOT-analyse dat er voor Best Value toe doet. Een bepalende sterkte is een aantoonbare bijdrage aan de doelstellingen van de dienst of het project dat eerdere uitvragen is uitgevraagd. In de praktijk bestaat de misvatting dat een kans (een ontwikkeling bij een klant) ook meteen wordt omschreven als een bepalende sterkte. De redenering is dan 'Ik ben er sterk in omdat ik die kans wil benutten'. Uiteraard is dat geen echte bepalende sterkte. Het is een vorm van opportunisme, en dat hoort niet thuis in een Propositie. De klant prikt daar in de beoordelingsfase keihard doorheen.

Het vinden van de bepalende sterktes kan eenvoudig door eerst in een brainstormsessie met een multidisciplinair team een lange lijst met bepalende sterktes op te stellen. Op die manier valt er wat te kiezen. Het klinkt te simpel voor woorden, en dat is het ook. In de praktijk gebeurt het wel dat deelnemers aan het team in één keer de juiste bepalende sterktes voor een markt proberen vast te stellen. Enorme discussies en drammerij zijn dan het gevolg. Het is makkelijker om alle deelnemers aan het team de ruimte te geven om een bijdrage te leveren en dan te kiezen welke bepalende sterktes belangrijk zijn voor de markt (of een segment). Het is prima en zelfs aan te bevelen om de brainstorm vanuit de eigen kracht te beginnen, en de verbinding met de doelstellingen in de markt te maken. Probeer dan bij elke bepalende sterkte aan te geven wat de markt eraan heeft. De simpele vraag is dan: 'Hoe draagt de bepalende sterkte bij aan het vervullen van de doelen in die markt?', of 'Is de bijdrage aantoonbaar?' en 'Ziet de klant dit ook zo?'. Niet iedereen vindt het gemakkelijk om de bepalende sterktes van de eigen organisatie te formuleren. Zo werd eens in een brainstormsessie een projectleider gevraagd om met zijn team tien positieve punten van zijn eigen organisatie te noemen. Vervolgens verzuchtte hij: 'Tien? Ik vind drie al veel!'.

Door elk project van enige omvang goed te evalueren en daarbij ook nadrukkelijk de mening van de klant te vragen, ontstaat de aantoonbare onderbouwing van de bepalende sterktes! Dit gebeurt in de praktijk helaas te weinig. Dat is een gemiste kans om aantoonbare prestatie-informatie te verzamelen. Bedrijven hobbelen helaas te vaak door op een ingeslagen weg. Vraag na een project eens in tien minuten aan een klant waar hij tevreden over is en wat beter zou kunnen, en daarna om zijn tevredenheid uit te drukken in een rapportcijfer. Gratis feedback en managementinformatie, rechtstreeks uit de praktijk! Het is helemaal mooi als iemand dit gestructureerd aanpakt en op die manier gegevens verzamelt voor de meetbare prestatie-informatie. Deze informatie geeft een goede basis voor een onderbouwing van het aanbod in een volgende aanbidding.

Vervolgens worden de relevante bepalende sterktes gekozen. Dat gebeurt in twee stappen aan de hand van de zogenoemde 'belangrijkheidstoets'. Alle genoemde sterktes uit de brainstorm gaan bij wijze van spreken onder de loep om te weten of ze voldoen aan de volgende criteria:

- Hoe superieur is deze bepalende sterkte? De bepalende sterkte moet beter zijn dan dezelfde soort bepalende sterkte van de concurrent.
- Hoe belangrijk vindt de markt deze bepalende sterkte? Vraag dit aan de markt! Onbelangrijke bepalende sterktes hebben geen effect op het onderscheidend vermogen van de Propositie.
- Hoe imiteerbaar is de bepalende sterkte? Als de markt deze bepalende sterkte makkelijk kan imiteren, valt hij af.
- Hoe duurzaam is deze bepalende sterkte? Hoe langduriger de bepalende sterkte kan werken, hoe bepalender de sterkte wordt voor de Propositie.
- Hoe vervangbaar is deze bepalende sterkte? Als de markt de bepalende sterkte gemakkelijk kan vervangen door bijvoorbeeld een andere technologie dan valt de bepalende sterkte af.
- Hoe mobiel is deze bepalende sterkte? Als een bepalende sterkte bijvoorbeeld in het hoofd van een medewerker (kennis of ervaring) zit, dan kan deze gemakkelijk verdwijnen naar de concurrent.
- Hoe toepasbaar is deze bepalende sterkte? De pk's moeten wel op het asfalt komen. Een technisch patent hoeft nog geen bepalende sterkte te zijn. Het moet toegepast kunnen worden!

De sterktes die deze toets doorstaan zijn ‘bepalend’ en komen in de Propositie terecht. Uit de bepalende sterktes kiezen we er maximaal drie (nodig voor de focus in de Propositie).

B.3

Het gedrag van de expert

“Ik maak eigenlijk zelden fouten, want ik heb moeite om me te vergissen”, is één van de uitspraken van Johan Crujff. Nederlands meest beroemde voetballer zei ook: “Ik ben er nog steeds van overtuigd dat je het moet doen zoals ik het doe. Anders zou ik het niet doen.”. In deze paragraaf gaan we in op het gedrag van een expert in het Best Value-proces. Daarbij komen vragen aan de orde als: ‘Wat houdt het in om expert te zijn?’, ‘Hoe gedraagt een expert zich?’ en ‘Wat is ervoor nodig om je in deze fase als expert te ontwikkelen?’.

Best Value is een filosofie, waarbij het gaat om de bijdrage aan de doelstellingen van de klant. Het vraagt van leveranciers een andere kijk op de eigen rol. Daarbij leunt hij niet op de gedetailleerde aanwijzingen van de klant, maar weet hij zelf wat hij moet doen en kan dat onderbouwen met meetbare prestatie-informatie. De leverancier neemt het voortouw, denkt zelf na, maakt plannen en meet de effectiviteit van de inspanningen. De klant geeft daarvoor de ruimte binnen Best Value.

Bij Best Value geldt als uitgangspunt dat de expert (observerende mens, zie A.2.1) de beste kijk heeft op de werkelijkheid in de keten. Hij kan onderbouwen hoe en wat hij bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de klant. De klant heeft dat inzicht niet, want anders was de leverancier niet nodig. Dit lijkt een woordenspel en misschien is dat ook wel een beetje zo. De klant wil een leverancier die aantoonbaar kan presteren, gebaseerd op zijn expertise, zijn bepalende sterkte. In deze zinnen ligt overigens de crux van de filosofie van Best Value. Hij kan laten zien dat hij:

- zijn eigen prestaties concreet onderbouwt en meet - toekomst kunnen voorspellen en observeren.
- risico's voor het project herkent en beheerst door (onderbouwde) maatregelen - expertise zien en benutten;
- het gehele project (inclusief de realisatie) overziet en plant - transparantie;
- de opdracht doelstellingen en de belangen van de klant als uitgangspunt neemt - vragen stellen en het denken in het belang van iedereen.

Een echte expert is visionair, overziet zijn project (of dienst) van het begin tot het eind. Een expert schoonmaker heeft het over ‘schoon’ en niet over het aantal uren dat erin gaat zitten en het tarief per uur dat nodig is om schoon te maken. Hij gaat verder dan zijn eigen bepalende sterktes of concurrentievoordelen. Hij kan de kansen en risico's identificeren. Deze zijn gebaseerd op een lange termijnvisie, die de gehele keten beslaan, van de eindgebruiker tot en met de toeleverancier. Een expert houdt zich niet bezig met ‘meerwerk denken’. Hij doet zijn werk in één keer goed. Voor de risico's heeft de echte expert proactief onderbouwde beheersmaatregelen. Hij kan dat alles aantonen met verifieerbare prestatie-informatie.

Het denken in risico's kan ook over zeer specifieke risico's gaan. Bij de installatie van zonnepanelen is het bijvoorbeeld cruciaal dat de installateur de panelen goed aansluit op het bestaande elektriciteitsnetwerk. In dit geval vormen de aansluitpunten in het gebouw van de klant het risico. Een installateur die zo'n klus vaker heeft gedaan, kent het risico en inventariseert eerst hoe het zit bij deze klant, zodat hij later niet wordt verrast. De klant heeft immers niets aan zonnepanelen die weliswaar accuraat, op tijd en binnen budget op zijn dak zijn bevestigd, maar de opgewekte elektriciteit niet kunnen afvoeren. Een expert kijkt verder dan zijn eigen werkzaamheden, want hij weet dat de kwaliteit van zijn prestatie mede afhankelijk is van zaken buiten zijn directe invloedssfeer. Hij heeft daar bovendien verifieerbare prestatie-informatie over, op basis van eerder werk.

De expert vervult deze rol met impact, daadkracht en overtuigingskracht. Dat is wat anders dan inhoudelijke kennis. Persoonlijkheid bepaalt in hoeverre de expert erin slaagt om zijn kennis en kunde op een effectieve manier uit te dragen. Een klein voorbeeld: Het enkele feit dat de expert werkt bij de grootste en meest klantvriendelijke organisatie ter wereld, geeft geen garantie dat hij zélf ook als een expert de problemen van de klant overziet en doorgrondt. Hij moet met meetbare prestatie-informatie over zijn kennis en ervaring over de brug komen. Dat vergt lef en ondernemerschap. De expert moet er zeker van zijn dat hij de Propositie ook kan waarmaken bij het realiseren van de doelstellingen van de klant.

B.4

Meten is weten

De termen ‘dominante prestatie-informatie’, ‘verifieerbaarheid’ en ‘aantoonbaarheid’ kwamen al veelvuldig langs. In deze paragraaf werken we deze termen verder uit.

De eerste dominante prestatie-informatie betreft ‘OSBIT’ en dat betekent Op Specificatie, Budget en Tijd (On Spec, to Budget and In Time). Dat zijn drie aspecten van elke opdracht. De aantoonbaarheid daarvan volgt uit voorgaande en lopende projecten of werkzaamheden. In feite vormt elke huidige opdracht een basis voor de aantoonbaarheid voor een volgende opdracht. Vervolgens is klanttevredenheid van belang. Door tijdens en na afloop van de werkzaamheden de klant te vragen naar zijn tevredenheid ontstaat aantoonbaarheid. Een bijeffect van deze vraag is dat in een vroeg stadium eventuele ontevredenheid bekend wordt zodat daarop geacteerd kan worden. Dat in zichzelf draagt weer bij aan de klanttevredenheid.

Naast specificatie, tijd, budget en klanttevredenheid worden ook andere prestaties gemeten. Denk bijvoorbeeld aan het percentage klachten of het aantal klanten dat de leverancier aanbeveelt (of zelfs andere klanten aanbrengt). In de praktijk zijn organisaties doorgaans niet bezig met systematisch verzamelen van meetbare prestatie-informatie. Of ze registreren simpelweg de verkeerde dingen, die dan ook nog eens als referentie worden opgevoerd voor een volgend project. Zo zei een leverancier eens dat hij vooral meet hoe groot de organisatie van zijn klant is en welke producten hij aan die klant heeft verkocht. Deze informatie zegt niets over de daadwerkelijke bijdrage van de leverancier aan de doelstellingen van die klant. Daarmee zijn deze gegevens ongeschikt als meetbare prestatie-informatie in een Best Value-traject. Het is vooral informatie die het goed doet in verkoopbrochures en marketingplannen. Daar hebben we niets aan bij Best Value.

Meetbare prestatie-informatie is een essentieel begrip in Best Value. In de propositiefase gaat het om informatie uit voorgaande opdrachten die wordt gebruikt om expertise aan te tonen voor een bepaalde klantvraag. Die informatie onderbouwt de Propositie (de bijdrage aan de doelstellingen van de klant). In de volgende fase (de inschrijvingsfase) bepaalt de leverancier welke verifieerbare prestatie-indicatoren (VPI's) hij gaat gebruiken om aangeboden prestaties te onderbouwen. Deze hebben betrekking op de doelen van het specifieke project van de betreffende klant. Per project rapporteert de leverancier deze VPI's aan de klant. Deze VPI's leveren ook een bijdrage aan de onderbouwing van de Propositie en de volgende inschrijving.

B.5

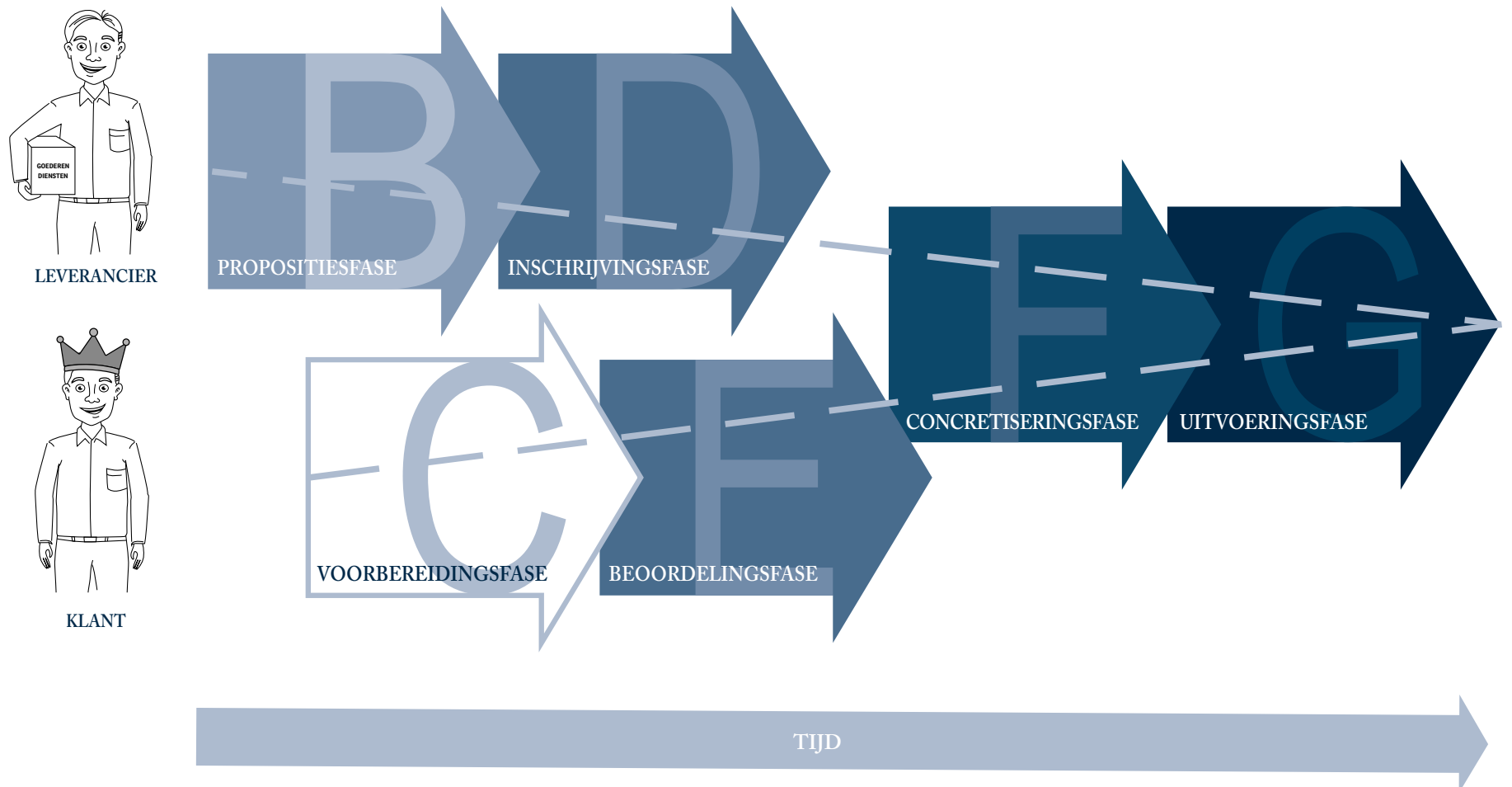
Samenvatting

In dit hoofdstuk is de eerste fase van de verkoopkant van Best Value toegelicht: de propositiefase. Een Propositie is de kern van het aanbod van de leverancier voor een markt of een marktsegment. Het is het beste dat de leverancier de markt te bieden heeft, recht vanuit de expertise. De leverancier onderscheidt zich daarmee van de andere leveranciers. Het Business Model Canvas is een middel om de strategische keuzes van de leverancier overzichtelijk weer te geven. Dit model creëert duidelijkheid op negen onderdelen: bepalende sterktes, kernactiviteiten en benodigde partners aan de interne kant van de organisatie, doelstellingen van markt(segmenten), relaties en kanalen aan de externe kant. Inkomstenstromen en de kostenstructuur maken de business case rond. De geformuleerde Propositie is niet gebonden aan een specifieke uitvraag van een klant. Het vormt de aantoonbare expertise van de leverancier voor die markt (of een segment).

Het is belangrijk de Propositie te formuleren voordat een klant een uitvraag of aanbesteding organiseert. Daar horen de juiste mensen van frontoffice én backoffice bij, alsook bijvoorbeeld het managementteam, toeleveranciers en onderaannemers. Zij allen vervullen een cruciale rol bij het uitwerken (en waarmaken) van de Propositie en daarmee in het waarmaken van de expertrol en leveren meetbare prestatie-informatie aan. Meet naast specificatie, tijd, budget en klanttevredenheid vooral project specifieke indicatoren die in een volgende (soortgelijke) opdracht gebruikt kunnen worden om de expertise te onderbouwen.

C

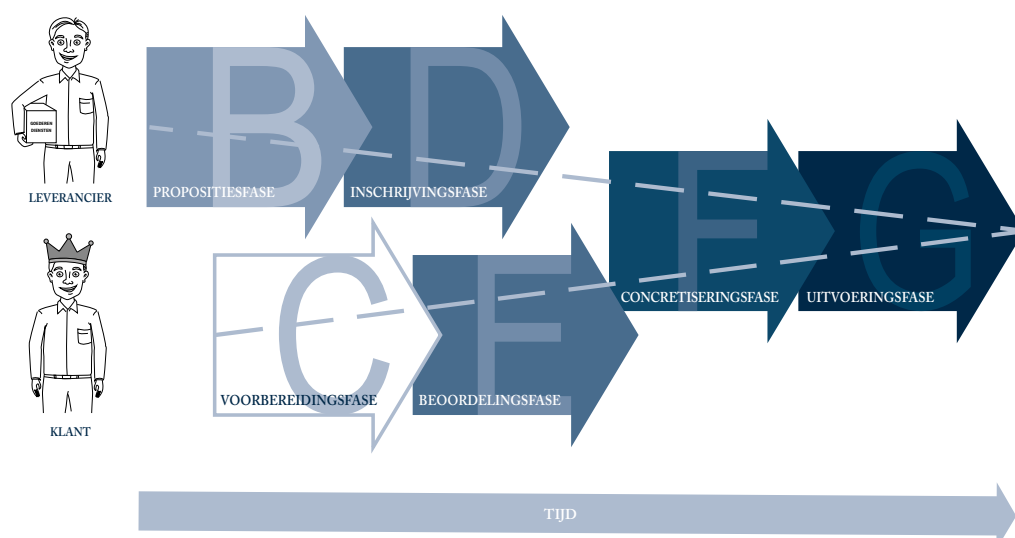
DE VOORBEREIDINGSFASE: DOOR DE KLANT



De voorbereidingsfase is de eerste fase voor de klant. De filosofie van Best Value hecht grote waarde aan het kunnen voorspellen van de toekomst en observeren door te ‘starten met het eindresultaat voor ogen’, zoals ook in de Best Value-principes is beschreven. Niet alleen vanuit de leveranciers (tijdens het aanbestedingstraject of inkooptraject van de klant), maar óók vanuit de inkooporganisatie/ klant zelf (voorafgaand aan de aanbesteding). Dit verklaart waarom we in dit hoofdstuk veel aandacht besteden aan de voorbereiding van het daadwerkelijke inkoopproces door de klant. De voorbereiding bestaat uit een aantal activiteiten, waarvan sommige in elk Best Value-project aan de orde zijn, en een aantal ook niet. Het verschil zit in het abstractieniveau van de toepassing van Best Value: wordt Best Value gebruikt als aanpak voor de inkoop van een bepaald project/ dienst of als programma in de organisatie? We houden het in dit hoofdstuk eenvoudig en gaan uit van een concreet project (of dienst, zoals onderhoud). De volgende activiteiten moeten sowieso gebeuren tijdens de voorbereidingsfase:

1. Het formuleren van de opdracht en de opdracht doelstellingen.
2. Het bepalen van de vrijheidsgraden.
3. Het bepalen van het plafondbedrag.
4. Het kiezen van de wegingsfactoren.
5. Het opstellen van de planning.
6. Het opstellen van het kerndocument/ inschrijvingsleidraad.
7. Het samenstellen van een longlist/ kiezen van een aanbestedingsprocedure.
8. Het uitnodigen van de leveranciers.
9. Het houden van de opleidingsbijeenkomst.

De doelstelling van de voorbereidingsfase is het scheppen van condities voor maximaal succes. De vier Best Value-principes (toekomst kunnen voorspellen en observeren, expertise zien en benutten, transparantie en vragen stellen en het denken in het belang van iedereen) moeten bij elke keuze centraal staan. Belangrijk hierbij is dan ook het geven van ruimte aan de leveranciers in de markt om zo tot vernieuwende ideeën te kunnen komen. Dit hoofdstuk gaat in op deze negen belangrijke stappen die bijdragen aan het succesvol slagen van het gehele Best Value-proces. In het hoofdstuk hierna beschrijven we vervolgens de activiteiten van de leveranciers in de inschrijvingsfase.



Figuur 13: Plek voorbereidingsfase in het Best Value-proces

C.1

Het formuleren van de opdracht en de opdracht doelstellingen

Eén van de belangrijkste activiteiten in de voorbereidingsfase aan de kant van de klant betreft het formuleren van de opdracht en de bijbehorende opdracht doelstellingen. De klant moet dit zodanig doen dat de expertise van de markt maximaal kan worden benut. Wij zijn er voorstander van om in een Best Value-uitvraag onderscheid te maken tussen:

- de inhoudelijke opdracht zijnde ‘het werk’ dat gedaan moet worden of simpel geformuleerd ‘de klus’ of iets moeilijker ‘het voorwerp van de opdracht’ en;

- de opdracht doelstellingen.

Voorbeelden van klussen zijn: ‘het verbreden van de weg van 2 x 2 naar 2 x 3 rijstroken’, ‘het transformeren van een IT-systeem naar de cloud’, ‘het schoonmaken van het ziekenhuis’. Een klus omvat een inhoudelijke opdracht: bij een dienst is het ‘wat’ er gedaan moet worden en bij een project is het ‘wat’ er klaar is als het project klaar is. Het is belangrijk dat de opdracht voor alle leveranciers een eenduidige interpretatie heeft. Het is vervolgens aan de leveranciers om te bepalen op welke wijze zij de opdracht gaan realiseren.

De opdracht doelstellingen zijn de ambities die vervolgens bij die opdracht horen. Dit kan bijvoorbeeld ‘het beperken van hinder’ zijn (bij de verbreding van de weg) of ‘met maximale aandacht voor organisatiecontinuïteit’ (bij het IT-systeem). De opdracht doelstellingen vormen de stip op de horizon en zijn de ambitie van de klant. Voor het formuleren van een doelstelling is het prima om te volstaan met de ambitie van de klant. Kashiwagi (2016) heeft het over het beschrijven van the vision, goal or intent of the client. Het is juist aan de leveranciers om de doelstellingen SMART in te vullen.

Een regelmatig terugkerende vraag is: ‘Hoeveel opdracht doelstellingen moeten er worden geformuleerd?’. Er is geen minimum of maximum, maar het meeste effect is er bij maximaal vijf doelstellingen.

Het is een misvatting dat klanten kunnen volstaan met het meegeven van alleen opdracht doelstellingen en niet hoeven aan te geven wat de klus is (of andersom!). Beide zijn belangrijk. Ook bij Best Value-projecten moet de opdracht voldoende bepaald en duidelijk zijn!

Opdracht doelstellingen zijn essentieel omdat deze het beoordelingskader vormen bij de leveranciersselectie. Daarom luistert de formulering van de opdracht doelstellingen tijdens de voorbereidingsfase nauw en dient hier veel aandacht aan te worden besteed. Omdat opdracht doelstellingen leveranciers de gelegenheid geven om zichzelf te onderscheiden, moeten deze een ambitie in zich dragen die verdergaat dan het gevraagde in de klus en die essentieel is voor het succes van het project.

Tips bij het formuleren van opdracht doelstellingen:

- Betrek stakeholders bij het formuleren van de opdracht doelstellingen.
- Denk na over waar de ambities van het project écht liggen.
- Formuleer hooguit vijf projectdoelstellingen.
- Houd het kort en bondig.
- Formuleer geen eisen!

De klant beschrijft een klus die het (beoogde) resultaat karakteriseert (het ‘wat’). Dit kan op een vrij hoog abstractieniveau. Een leverancier maakt voor het realiseren van de klus een aanbod dat voldoet aan de gevraagde functies. Daarmee is het ‘hoe’ aan de leverancier. Bij Best Value-projecten is het de bedoeling om het ‘hoe’ (soms statement of work genoemd) niet of zo min mogelijk voor te schrijven. Ook voor het ‘wat’ (soms de specificatie of vraagspecificatie-eisen genoemd) is het aan te raden om de opdracht zo functioneel mogelijk te specificeren en zo veel mogelijk ruimte te geven aan de leveranciers. Het is wel zo dat de klant inzicht moet geven in wat het ‘wat’ (beoogde resultaat) is. Immers, het is anders voor de markt onduidelijk wat de richting van de opdracht is.

We realiseren ons dat hiervoor diverse abstractiegraden kunnen worden genomen. Soms is het ‘wat’ heel vaag (‘een middel om van A naar B te kunnen komen over het water’). Het ‘hoe’ kan dan zowel een brug als een tunnel of een bootje zijn. Soms is het ‘wat’ een brug. Het ‘hoe’ is dan een houten brug, een stalen brug, een strakke brug, een steile brug, enzovoort. Het abstractieniveau van het ‘wat’ is aan de klant om te bepalen.

Het bepalen van het ‘wat’ in abstracte zin betekent overigens niet dat een klant geen specifieke eisen (of randvoorwaarden) meer mag hebben. Dat mag nog steeds en die eisen mogen ook nog steeds onderdeel zijn van de uitvraag. Hoofdstuk C.2 gaat daar verder op in.

Het vaststellen van de te leveren scope door de klant is zeer moeilijk. Immers, daarvoor heeft de klant expertise nodig. Best Value veronderstelt dat de klant deze expertise mogelijk niet of onvoldoende heeft en dat juist de leverancier daarover wel beschikt om de exacte scope vast te stellen. De klant weet wel wat zijn opdracht doelstellingen zijn en ook wat de klus omvat, maar wat daarvoor precies nodig is van een leverancier weet hij niet of onvoldoende. Het vaststellen van de definitieve scope van een project is daarmee de taak van de leverancier. Waarover een klant wel goed moet nadenken (naast het te leveren resultaat en de opdracht doelstellingen), is over welke activiteiten en producten hijzelf levert bij het realiseren van de klus.

We gebruiken hier de metafoor van de bergbeklimming. De klant kan als klus definiëren dat hij met een groep van tien mensen de top van K2 wil bereiken. Een van de doelstellingen is om zo veilig mogelijk de berg te beklimmen. De klant kan ervoor kiezen om zelf zijn eigen materiaal mee te nemen, zoals klimgordels, stijgijzers en dergelijke. Bij de uitvraag kan hij vervolgens aangeven dat de leverancier alle overige zaken dient te regelen die nodig zijn voor het bereiken van het resultaat. Het voordeel hiervan is dat de klant bij een Best Value-uitvraag niet uitputtend hoeft te zijn in het beschrijven van zijn vraag (zoals dit wel het geval is bij meer traditionele uitvragen). De gevraagde scope aan de leverancier is daarmee ‘alles wat nodig is om het resultaat te bereiken, behalve dat wat de klant zelf doet’. Hiermee is de benodigde scope voor rekening van de leverancier. Dit geeft de leverancier de mogelijkheid om datgene te doen wat hij denkt dat nodig is om de klus, zoals door klant geformuleerd, te bereiken en invulling te geven aan de projectdoelstellingen.

C.2

Het bepalen van de vrijheidsgraden

Nadat de klant de klus en ook de opdracht doelstellingen heeft geformuleerd, is het zaak om vanuit het team van de klant na te denken over de vrijheidsgraden die hij aan de leveranciers wil meegeven. Het idee achter de Best Value-Aanpak is dat de leverancier zo veel mogelijk vrijheid krijgt binnen de kaders en randvoorwaarden van het project (‘vrijheid in gebondenheid’). De klant moet – volgens de Best Value-principes – de verdere invulling zo veel mogelijk overlaten aan de expert (de leverancier). De reden hiervoor is dat een expert beter in staat is te bepalen wat er nodig is om de klus te realiseren en de doelstellingen in te vullen dan de klant. Daarnaast kunnen experts (high performers/ observerende mens) zich beter onderscheiden van non-experts (low performers/ niet observerende mens) als de uitvraag meer vrijheidsgraden heeft. Zie hoofdstuk A.2 voor het zien en benutten van expertise.

In de praktijk voelen klanten zich niet altijd comfortabel bij het volledig vrijlaten van de leverancier bij het invullen van de klus of de doelstellingen. Om hieraan tegemoet te komen, kunnen wel degelijk nadere eisen worden geformuleerd. Uiteraard met mate!

Figuur 14 geeft schematisch in vier scenario's aan in welke mate klanten kunnen loslaten (of omgekeerd: eisen kunnen formuleren). Scenario 4 (veel vrijheid) past uiteraard het beste bij de Best Value-Aanpak. Daarin past scenario 1 (geen vrijheid, een voorgeschreven eis) minder goed. Alleen bij scenario 1 is er sprake van een ‘echte’ eis waarvan onder geen beding kan worden afgeweken. Een voorbeeld van een scenario 1 eis is dat er een brug moet worden gemaakt door de leverancier. De consequentie is dat er dus geen tunnel mag komen, ook al zou dat in de ogen van de leverancier misschien wel een betere oplossing zijn! (De eis is dan eigenlijk onderdeel van de klus).



Figuur 14: Spectrum van vrijheid voor leveranciers, 4 typen eisen

Een mogelijkheid om leveranciers toch vrijheid te geven, is het toestaan van afwijkingen van de vraagspecificatie in het kansendossier (scenario 2). Dit werkt als volgt: De leveranciers moeten voor de gevraagde werkwijze uit de vraagspecificatie een inschrijfprijs vaststellen. Vervolgens krijgen de leveranciers in het kansendossier de mogelijkheid om (op bepaalde door klant gedefinieerde onderdelen) van de vraagspecificatie af te wijken. Daarbij dienen de leveranciers aan te geven wat de impact van de afwijking in tijd, in geld en op de opdracht doelstellingen is. De klant kan dan in de concretiseringsfase bepalen of hij deze afwijkingen wel of niet wil toestaan (dan wel blijven vasthouden aan de zelf opgestelde ‘eisen’). Het voordeel van deze aanpak is de zekerheid dat alle partijen een aanbod maken volgens de werkwijze die de klant voor ogen heeft, en optimalisaties kunnen voorstellen. Nadeel van deze optie is dat partijen geen zekerheid hebben dat de klant akkoord zal gaan met hun voorstel en dat de prestatie-onderbouwing minder onderscheidend is. Ook wordt de mogelijkheid om andere onderscheidende kansen aan te bieden kleiner.

Een voorbeeld van een scenario 2 eis is dat de brug van beton moet zijn. Dit betekent dat alle leveranciers een betonnen brug moeten beprijzen, maar dat ze ook een ander materiaal mogen voorstellen in het kansendossier. Een leverancier kan

dan bijvoorbeeld een houten brug voorstellen omdat dit beter aansluit op de opdrachtdoelstelling duurzaamheid.

Een andere optie (scenario 3 in figuur 14) is om als klant wel mee te geven wat ‘hij denkt dat hij wil’, maar dit niet bindend voor te schrijven. Bij dit scenario zijn er geen eisen (tenminste als dit voor de gehele uitvraag geldt!): de klant schetst uitsluitend een verwachting. Dit betekent dat partijen onderscheidend kunnen zijn in hun basisaanbieding. Leveranciers hebben bij deze werkwijze de zekerheid dat zij hun eigen werkwijze/ plan kunnen uitvoeren, waardoor zij efficiënter kunnen werken en een lagere prijs kunnen aanbieden. Het kansendossier kan daarnaast nog worden gebruikt voor waar het eigenlijk voor bedoeld is, namelijk voor kansen/ mogelijkheden die waarde toevoegen aan de opdrachtdoelstellingen. Deze werkwijze geeft het goede signaal naar inschrijvers: de klant geeft ruimte voor expertise, precies zoals de Best Value-filosofie beoogt. Vanuit de Best Value-principes past scenario 3 nog beter in een Best Value-uitvraag. Een voorbeeld van een scenario 3 eis is dat de klant een voorbeeld meegeeft van een brug die hij mooi vindt. Vervolgens kan de leverancier die brug aanbieden die hij zelf het meest geschikt acht en het beste aansluit op de opdrachtdoelstellingen.

Scenario 4 betreft alles waar de klant überhaupt niets over heeft gezegd: de invulling daarvan kan geheel naar eigen inzicht van de leveranciers worden bepaald. Idealiter omvat een vraagspecificatie van een klant vooral veel type 3 eisen. Vrijwel alle vraagspecificaties kennen echter ook type 1 en type 2 eisen. Op zich geen enkel probleem. Het wordt pas een probleem als er overwegend type 1 eisen worden meegegeven. Immers, er is dan nauwelijks vrijheid voor de leveranciers om expertise in te zetten: zij moeten dan gewoon doen wat de klant heeft bepaald. Dat is overigens niet in lijn met de Best Value-gedachte.

In het kader van transparantie is het prettig als de klant zijn vraagspecificatie categoriseert aan de hand van de vier typen eisen uit figuur 14: welke zaken uit de vraagspecificatie zijn type 1 eisen, type 2 eisen en type 3 eisen met een verwachting? Alles waar niets over wordt gezegd zijn per definitie type 4 eisen. We zien soms wel vraagspecificaties waarin de leverancier op zoek moet naar de eisen en waar het ook nog eens onduidelijk is wat voor type eis het betreft. Dit is niet transparant (en daarmee ook geen goede start voor een Best Value-aanbesteding).

Voor welk project is Best Value geschikt?

Let op: Als een klant bepaalde eisen stelt, is het niet de bedoeling tóch van die eisen af te stappen en met een andere oplossing in te schrijven (‘het is toch immers Best Value en we moeten toch met de klant meedenken’). Eisen zijn eisen. We hebben herhaaldelijk meegemaakt dat een leverancier een ongeldig aanbod deed, omdat het niet aan de eisen voldeed. Jammer. Indien eisen echt niet passen in de ogen van een leverancier is de ‘Nota van Inlichtingen’ dé plek om die ter discussie te stellen. Een ultiem resultaat kan ook zijn dat de leverancier besluit om simpelweg geen aanbidding te doen.

De afgelopen jaren is er een afweegkader gemaakt om te kunnen bepalen of Best Value wel of niet geschikt is. Het afweegkader ziet er als volgt uit:

1. Hoe groter (of belangrijker) het project, des te geschikter is Best Value. Immers, de klant kan zich niet veroorloven een groot of belangrijk project te verprutsen. Het inzetten van expertise van buiten is daar belangrijker dan bij een klein of niet significant project.
2. Wat is de bereidheid van de leveranciers? Als leveranciers Best Value zien zitten, is het project meer geschikt om Best Value toe te passen dan wanneer zij het niet zien zitten. Best Value gaat immers om een samenwerking tussen klant en leverancier. Een marktconsultatie om te checken of de leveranciers dit zien zitten, kan dan ook een verstandige keuze zijn.
3. Best Value kan, vanuit het oogpunt van verdere uitrol, het beste voor het eerst worden toegepast op een kortlopend project om zo ook snel resultaten te kunnen zien. De daarin opgedane ervaring is in te zetten voor een ander Best Value-project.
4. Hoe meer vrijheidsruimte de klant kan en wil geven, des te geschikter Best Value is.
5. Hoe meer raakvlakken er zijn, hoe meer risico's van buiten de eigen invloedssfeer van de leverancier, des te meer waarde Best Value heeft. Best Value gaat overigens over het minimaliseren van de impact van deze risico's, niet over het verplaatsen ervan! Deel E gaat hier uitvoerig op in.
6. Hoe complexer de opgave in de ogen van de klant, des te geschikter de Best Value-Aanpak. De complexiteit kan in allerlei dimensies zitten: technologisch/ technisch, planologisch, omgeving, enzovoort.
7. Hoe meer het project de strategische doelen van de klant raakt, des te geschikter Best Value. Projecten die het primaire proces van de klant raken (en toch uitbesteed worden) zijn belangrijker dan secundaire processen. De waarde die Best Value hier kan toevoegen is hoog.
8. Hoe groter de bereidheid en ervaring in loslaten, des te groter de kans van slagen Best Value heeft. De klant mag best zaken voorschrijven, maar wat niet is voorgeschreven moet ze ook daadwerkelijk kunnen loslaten.
9. Teams met ervaring en/ of affiniteit met functioneel specificeren, risico-gestuurde contractbeheersing en/ of Best Value kunnen de potenties van Best Value beter benutten.
10. Als het team inzetbaar is op andere Best Value-projecten is het des te meer waard om te investeren in Best Value.

Het bepalen van het plafondbedrag

Nadat de klant de klus en bijbehorende opdracht doelstellingen heeft gedefinieerd, is de volgende vraag: hoeveel is hij bereid te betalen voor het realiseren van de klus (en de opdracht doelstellingen)? Het is verstandig dat de klant het bedrag dat hij bereid is te betalen aan de markt communiceert. Dit ligt in het verlengde van de Best Value-principes: het geeft de initiële condities van het project aan wat leidt tot het kunnen voorspellen van de toekomst. Het heeft geen zin om deze te verbergen voor de leveranciers. Sterker nog: het is in het belang van een goed project dat de leveranciers zich bewust zijn van deze initiële condities. Transparantie is hier van belang.

Het plafondbedrag is regelmatig aanleiding voor discussie bij de klant én tussen klant en leveranciers. De vraag is daarom: wat is het doel van het meegeven van een plafondbedrag? En: hoe wordt een plafondbedrag opgesteld en hoe kunnen inschrijvers en de klant problemen met het plafondbedrag omzeilen? Veel klanten zijn angstig om een plafondbedrag te noemen. Deze opvatting komt voort uit het 'laagste-prijs denken', waarbij de angst is dat het meegeven van een bedrag prijsopdrijvend zal werken. Het idee hierachter is dat als leveranciers de prijs kennen, zij zo dicht mogelijk op het plafondbedrag zullen inschrijven en dat er te veel wordt betaald. Deze angst wordt nog versterkt door het feit dat bij Best Value kwaliteit zwaar meeweegt en prijs minder zwaar (zie hoofdstuk C.4). Welke prikkel hebben inschrijvers dan nog om een scherpe prijs neer te leggen?

De praktijk wijst het tegenovergestelde uit. In meer dan 70 procent van de onderzochte Best Value-aanbestedingen heeft de leverancier met de laagste of de op één na laagste inschrijvingsprijs gewonnen. Bovendien heeft de winnende inschrijving in vrijwel alle gevallen de hoogste kwaliteitsscore. De prijs van de winnende leverancier bij de projecten van ProRail en RWS ligt gemiddeld 7 procent onder de gemiddelde inschrijfprijs van alle leveranciers en daarom nog meer onder het plafondbedrag. De angst van prijsopdrijving is volgens onze ervaring niet gerechtvaardigd.

Een veel gestelde vraag is: 'Waarom heeft een leverancier een plafondbedrag nodig om een goede aanbieding te kunnen doen? Hij kan toch zelf wel inschatten wat er nodig is om de opdracht doelstellingen te bereiken?'. De eerste reden waarom klanten een plafondbedrag meegeven, is dat een plafondbedrag (net als een mijlpaal of een andere randvoorwaarde) onderdeel is van de condities van een project. Als een leverancier zijn aanbod maakt voor een project, dan is het (vanuit Best Value-principes) van belang dat de condities zo volledig mogelijk in beeld zijn. Als het plafondbedrag (te) krap is, levert dit een belangrijk risico voor het project op waarmee de leverancier rekening moet houden. Het negeren van dit feit levert een aanbod op dat mogelijk niet uitvoerbaar is, met alle gevolgen van dien. Het geven van het plafondbedrag is ook het duiden van de kwaliteit die de klant voor ogen heeft.

Als leveranciers tijdens de aanbesteding ontdekken dat het plafondbedrag te laag is om een geldige inschrijving te kunnen doen, dan kunnen inschrijvers dit in de inlichtingen of dialoog aankaarten bij de klant. De klant moet serieus met deze signalen omgaan, omdat een mislukte aanbesteding voor alle betrokkenen ongewenst is. Indien mogelijk kan de klant de omvang van het project of het plafondbedrag of de eisen aanpassen (zie ook hoofdstuk C.4). In het uiterste geval kan de klant de opdracht van de markt halen. Een andere variant is uiteraard dat een leverancier besluit om geen aanbieding te maken.

Het plafondbedrag is in eerste instantie bedoeld om aan te geven hoeveel de klant financieel over heeft voor het realiseren van de klus (inclusief projectdoelstellingen). Een variant is dat er ook een plafondbedrag wordt genoemd voor de kansen. Dit staat enigszins haaks op de Best Value-filosofie. Immers, als een leverancier goede kansen identificeert dan lukt het de klant ook wel om daar financiële ruimte voor te vinden. Die vlieger gaat niet altijd op. In dat geval doet de klant er verstandig aan om ook het maximale budget inclusief potentiële kansen te benoemen. Dat is wel zo transparant richting de leveranciers.

Als het plafondbedrag van een project niet onthuld wordt (en er dus geen sprake is van transparantie vanuit de klant), is de kans aanwezig dat er straks voorstellen binnenkomen die daaroverheen gaan. Vervolgens is de reactie van de klant dan: "Dit is een mooi voorstel, maar veel te duur". De leverancier heeft moeite genomen om iets op papier te zetten dat eigenlijk onbereikbaar is. Dit is verspilde energie: als de leverancier het plafondbedrag had geweten, had hij nooit dit voorstel gedaan (of wellicht überhaupt niet meegedaan!). Om efficiënt met elkaar te werken, is het noemen van het plafondbedrag een belangrijke voorwaarde. Ook hier geldt dus: informatie voordat de gebeurtenis plaatsvindt!

De hoogte van het plafondbedrag kan bepaald worden door:

- Eerdere eigen ervaring, bijvoorbeeld: een riool heeft de afgelopen jaren nou eenmaal € per strekkende meter bij ons gekost op basis van cijfers (vanuit de eigen administratie).

¹ Deze paragraaf is deels een bewerking van de column 'De mythe van het plafondbedrag ontrafeld', van Maarten de Wilde en Wiebe Witteveen verschenen in de Cobouw d.d. 16 november 2015.

- Should cost analyse op basis van benchmarkcijfers uit de organisatietak: mogelijk worden er tussen klanten bedragen uitgewisseld, bijvoorbeeld de gemiddelde IT-kosten van een werkplek. Cijfers vanuit andere organisaties zouden een basis kunnen vormen voor het vaststellen van een plafondbedrag. Er zijn ook bureaus die dergelijke benchmarkcijfers hebben.
- Budgetten: er is nu eenmaal € XXX voor dit project beschikbaar gesteld door de klant.
- Arbitraire besluitvorming: een klant heeft gewoon een bepaald bedrag in zijn hoofd (vaak lager dan de benchmark).

In de praktijk zien we elk van deze manieren. Waarbij de vierde variant een ‘gevaarlijke’ is. Het is immers op voorhand niet duidelijk of deze verwachting waargemaakt kan gaan worden door de leveranciers. Maar aan de andere kant: dat merkt de klant snel genoeg.

De vraag: ‘Wat als een klant geen idee heeft over de hoogte van het plafondbedrag?’ wordt regelmatig gesteld. In dat geval luidt het advies ‘afpellen’. Er worden dan eenvoudige vragen gesteld als: ‘Mag het 100 miljoen kosten? Nee? Wellicht 50 miljoen dan? Ook niet? Meer in de buurt van 10 miljoen? Nog steeds te veel? Wat als het 5 miljoen kost? O, we komen al in de richting? Meer dan 1 miljoen? Oké, ergens tussen de 2 tot 4 miljoen? Zou het voor 3 miljoen kunnen?’.

Het is niet eerder voorgekomen dat een klant voor een concreet project geen enkel idee had over de mogelijke hoogte van het plafondbedrag. Dat zou ook wel bijzonder zijn. Immers, voorheen handelde de klant vaak als ‘expert’ en schreef allerlei bestekken en eisen. En dan zou de klant nu ineens niet meer in staat zijn een plafondbedrag vast te stellen?

Zoals hierboven aangegeven, is het niet altijd eenvoudig om een exact plafondbedrag te bepalen. De vraag is dan ook of het plafondbedrag als ‘harde eis’ (scenario 1: zie hoofdstuk C.2) moet worden meegegeven, of dat het plafondbedrag als scenario 3 wordt meegegeven. In dat laatste geval spreken we ook wel van een ‘zacht plafondbedrag’: de leveranciers mogen een prijs indienen die hoger is dan dit bedrag, zonder dat zij worden uitgesloten. Dit in tegenstelling tot een ‘hard plafondbedrag’, waarbij geldt dat als een leverancier een hogere prijs indient de klant de aanbidding als ongeldig terzijde schuift (immers: een inschrijving die niet voldoet aan een type 1 eis is altijd ongeldig). In de gevallen waar de klant het lastig vindt om een plafondbedrag te bepalen, is het verstandig om te werken met een zacht plafondbedrag in combinatie met de zogenoemde competitive range. Door de introductie van de competitive range is een juiste hoogte van het plafondbedrag minder van belang. In Nederland is dit begrip ook wel bekend onder de naam mathematisch criterium (met name bedoeld voor abnormaal lage inschrijvingen).

Er zijn twee vormen van de competitive range:

- De prijs van de winnende leverancier moet binnen een (vooraf door de klant gedefinieerd) bepaald percentage blijven van de gemiddelde inschrijfprijzen (zowel naar boven als naar beneden).
- De prijs van de winnende leverancier moet binnen een (vooraf door de klant gedefinieerd) bepaald percentage blijven van de leverancier die als tweede uit de ranking kwam.

Alleen als de (beoogde) leverancier kan uitleggen waarom het gerechtvaardigd is dat hij buiten deze competitive range is (dus meer dan x procent duurder of goedkoper dan de vooraf bekendgemaakte percentages), blijft hij de (beoogde) leverancier en gaat hij daadwerkelijk door naar de concretiseringsfase. Via dit middel wordt de prijs beheerst. Vanuit de Best Value-principes is het werken met een competitive range heel logisch. Het is goed om op te merken dat een dergelijke competitive range prima kan worden toegepast in de private sector. In de publieke sector wordt de competitive range af en toe gebruikt. Uit de rechtspraak blijkt dat bij een vermoeden van een te hoge of te lage prijs altijd om een schriftelijke toelichting moet worden gevraagd en een verificatiegesprek met de leverancier moet worden gehouden. De leverancier dient daarbij te motiveren en toe te lichten waarom zijn prijs aanvaardbaar is.

C.4

Het kiezen van de wegingsfactoren

Bij Best Value gaat het om het werken met de leverancier met de beste prijs/ kwaliteitverhouding. Voorafgaand aan het inkoopproces moet bepaald worden in welke mate ‘kwaliteit’ (prestaties) in het inkoopproces meeweegt en in welke mate ‘prijs’. Het idee van de Best Value-Aanpak is om de valkuilen van ‘prijsinkoop’ te vermijden. Inkopen op laagste prijs leidt immers vaak tot lose-lose in plaats van tot een win-win situatie. Omdat er met een plafondbedrag wordt gewerkt (en daarmee het risico op een ‘te duur’ project wordt geëlimineerd), kan er een zeer zware weging op kwaliteit plaatsvinden. Het gaat om het werken met een leverancier die weet waar hij het over heeft: hij kan preplannen en risico’s mitigeren. Het betekent óók dat in het bepalen van wegingsfactoren ‘prijs’ niet een dominante rol moet krijgen. Vanuit de principes van

Best Value is het vooral van belang dat de beste leverancier ‘herkend’ wordt in het beoordelingsproces. In de regel vindt het bepalen van de beste leverancier plaats aan de hand van de volgende wegingsfactoren:

- Prijs.
- Prestatiedossier.
- Risicodossier.
- Kansendossier.
- Interviews.

De precieze weging van deze factoren hangt af van een aantal criteria. Eén daarvan is de mate van gedetailleerdheid van de vraagspecificatie: daar waar er meer wordt voorgeschreven (maar er wel ruimte wordt geboden met behulp van scenario 3 eisen uit figuur 14), is het logischer om het kansendossier zwaarder te laten wegen. En daar waar sprake is van een vrij abstracte uitvraag (en waar sowieso al veel ruimte wordt geboden), is het juist logischer om het kansendossier minder zwaar te laten meewegen. Ook worden de interviews soms niet als apart gunningscriterium gebruikt, maar juist als toets op het prestatiedossier, het risicodossier en het kansendossier. Indien de interviews als apart gunningscriterium gelden, dan is de volgende verdeling aan te bevelen (tabel 1).

Criterium	Gebruikelijk	Minimaal % van plafondbedrag	Maximaal % van plafondbedrag
Prijs	25%	0%	30%
Prestatiedossier	20%	20%	40%
Risicodossier	15%	15%	25%
Kansendossier	10%	0%	25%
Interviews	30%	20%	40%

Tabel 1: Verdeling gunningscriterium inclusief interviews

Indien de interviews niet als apart gunningscriterium maar als toets op de diverse dossiers gelden, dan bevelen we de volgende verdeling aan.

Criterium	Gebruikelijk	Minimaal % van plafondbedrag	Maximaal % van plafondbedrag
Prijs	25%	0%	30%
Prestatiedossier	30%	20%	40%
Risicodossier	25%	15%	30%
Kansendossier	20%	5%	30%

Tabel 2: Verdeling gunningscriterium exclusief interviews

De vraag of de interviews als apart gunningscriterium of als toets op de dossiers moeten worden gebruikt, hangt af van de situatie. Bij overzichtelijke projecten met een duidelijke kop en een staart ligt het voor de hand om de kwaliteit en ervaring van de sleutelfunctionarissen expliciet te willen meenemen in de weging. Immers, de kwaliteit van bijvoorbeeld de projectmanager is dan voor een groot deel bepalend voor het succes van het project. Het is dan verstandig om de projectmanager apart te beoordelen. Maar bij opdrachten waarbij sprake is van een langlopende dienstverlening (bijvoorbeeld wanneer er gezocht wordt naar een samenwerkingspartner die voor tien jaar het onderhoud aan de infrastructuur gaat doen, of bij andere langlopende raamcontracten), is de kwaliteit en ervaring van één of twee sleutelfunctionarissen minder cruciaal. Bij dat soort opdrachten ligt het dan ook niet voor de hand om een hoog gewicht te hangen aan de interviews. Sterker nog: het is dan verstandig om de interviews als toets op de dossiers te gebruiken.

Indien de klant de Best Value-principes doorgrondt en deze ook daadwerkelijk toepast in de beoordelingsfase, dan volgt de ‘juiste’ weging als vanzelf uit de initiële condities van het project. In deel E gaan we dieper in op de diverse onderdelen (prestatiedossier, risicodossier, kansendossier en interviews) en geven we een verdere uiteenzetting van de overwegingen en de diverse beoordelingscriteria. Strikt genomen hoort dit uiteraard in de voorbereidingsfase thuis. Ditzelfde geldt voor de

vraag: hoe worden ‘prijs’ en ‘kwaliteit’ meegenomen in de ranking, wordt kwaliteit gemonetariseerd (vertaald naar Euro’s) of wordt er juist van prijs punten gemaakt? Beide varianten komen in deel E, beoordelingsfase, aan de orde.

Wij stellen, in overeenstemming met de Best Value-principes, voor dat de klant niet te veel ‘beslissingen’ neemt over de samenstelling van de wegingsfactoren. Als er geen goede aanleiding is om af te wijken van de gebruikelijke verdeling dan is het verstandig die te hanteren.

C.5

Het opstellen van de planning

In traditionele (niet Best Value-) projecten wordt in de voorbereidingsfase veel tijd besteed aan het schrijven van een ‘waterdicht’ contract en een ‘100 honderd procent perfecte’-uitvraag. Gezien de bovenstaande paragrafen is dit niet nodig. Bij Best Value-projecten zijn de leveranciers degenen die binnen de kaders van de uitvraag bepalen wat er precies nodig is om de klus te realiseren en om invulling te geven aan de opdracht doelstellingen. Klanten hoeven in Best Value-projecten hun vraag niet 100 procent uit te detailleren. De doorlooptijd van de voorbereidingsfase zou hierdoor (veel) korter moeten zijn dan een traditionele uitvraag. Hier zit winst voor zowel de klant als de leveranciers. De klant is minder tijd en middelen kwijt aan het voorbereiden van het contract en de leveranciers krijgen meer ruimte om hun expertise in te zetten.

De minimum doorlooptijd van het hele Best Value-proces tot en met de concretiseringsfase is vier maanden. Dit is exclusief de voorbereidingstijd.

De ervaring van de afgelopen jaren leert dat met name het bepalen van de klus en de eisen waaraan het te leveren product of de te leveren dienst moeten voldoen, de meeste tijd vraagt. In sommige Best Value-projecten is het gelukt om de voorbereidingsfase binnen vier weken te doorlopen, maar er zijn ook voldoende voorbeelden waarin de voorbereidingsfase zes maanden of soms nog langer heeft geduurd. Dit hangt veelal niet af van de aard van het project, als wel van de aard van het team. Een team dat de Best Value-principes écht goed doorgrondt heeft minder tijd nodig. Hoe langer de voorbereidingsfase duurt, hoe groter de kans is dat de klant de details induikt (en zelf een vraagscope maakt!) én dat er verspillingen optreden (‘overbewerking’). Het gaat erom de voorbereidingsfase zo kort mogelijk te laten duren, maar lang genoeg om goede opdracht doelstellingen, een opgeleid kernteam en een heldere formulering van de klus te hebben. De lengte van de voorbereidingsfase moet uiteraard niet leiden tot verminderde kwaliteit! De praktijk is dat de planning van de voorbereidingsfase sneller kan naarmate er een beter begrip is van de Best Value-Aanpak en de samenhang tussen opdracht doelstelling, klus en eisen en de werking van het Best Value-proces.

Activiteit	Benodigde tijd
Teamleden bepalen de definitieve projectklus.	Variabel
De klant maakt een shortlist van mogelijke leveranciers.	3 tot 4 weken
De klant brengt de leveranciers op de hoogte van de aanpak en nodigt hen uit voor de leveranciersbijeenkomst.	3 tot 4 weken
Leveranciers maken dossiers/ biedingen.	6 tot 8 weken
De klant beoordeelt de dossiers/ biedingen.	1 tot 2 weken
De klant nodigt de leverancier uit voor de interviewronde/ de klant houdt de interviewronde en de bijbehorende beoordelingen.	1 week
De klant brengt de leveranciers op de hoogte van de uitslag.	1 week
De leverancier en klant doorlopen de concretiseringsfase.	4 tot 6 weken

Tabel 3: Planning van een tender

De minimum doorlooptijd van een eerste Best Value-proces is daarmee vier maanden. Het lijkt verstandig om voor het eerste project wat meer tijd te nemen. Volgende Best Value-projecten kunnen daarna sneller verlopen. De twee grootste tijdsblokken (het maken van een proposal door de leveranciers en tijd nemen voor concretiseringsfase) kunnen niet korter. Het gaat er immers om dat de leveranciers genoeg tijd krijgen om hun expertise goed te etaleren, zodat ze de initiële condities van het project begrijpen en de finale condities te voorspellen zijn.

De minimum doorlooptijd van vier maanden is van toepassing op een situatie waarbij er nog gezocht moet worden naar leveranciers. Er zijn ook voorbeelden denkbaar waarbij er al ‘gepre-kwalificeerde leveranciers’ zijn: de organisatie heeft dan in een eerder stadium een shortlist van leveranciers opgesteld waarmee mag worden gewerkt. Best Value kan prima worden toegepast om voor specifieke projecten de beste leverancier uit die shortlist te kiezen. Het gevolg van een shortlist is dat

de drie à vier weken ‘zoektijd’ die normaal gesproken nodig is om geschikte leveranciers te vinden overbodig is. Mogelijk kan ook de uitnodigingstijd van drie tot vier weken verkort worden naar één tot twee weken omdat de leveranciers een raamcontract hebben met de klant. In een dergelijk geval kan de doorlooptijd van vier maanden verkort worden met zes weken (en wordt de minimale doorlooptijd dan 2,5 maanden).

Voor openbare Europese aanbestedingen geldt dat in principe elke partij zich kan aan- melden (de markt zorgt er zelf voor dat zij op de longlist komen!). Bij een niet-openbare aanbesteding vindt de eerste filtering plaats in de selectiefase: alle leveranciers mogen dan wel aangeven mee te willen doen, maar vervolgens gaan slechts een beperkt aantal leveranciers door naar de daadwerkelijke beoordelingsfase.

Overigens is het werken zonder selectiefase eigenlijk veel meer in lijn met de Best Value-filosofie. Door met een selectie te werken, neemt de klant een beslissing over wie er wel en wie er niet mag inschrijven. Het zou mooier zijn als de leveranciers zelf bepalen of een project wel of niet voor hen geschikt is. Elke leverancier moet zich daarbij realiseren dat alleen de expert gaat winnen bij Best Value: het heeft geen zin om met hagel te schieten in de hoop het project te winnen. Vanwege het beperken van transactiekosten kan het soms toch verstandig zijn om te werken met een selectiefase (en daarmee een beslissing door de klant).

Bij het toepassen van Best Value in de publieke sector blijft de doorlooptijd voor het grootste gedeelte bepaald door de voorgeschreven procedures en de wettelijk vastgelegde termijnen.

C.6

Het opstellen van een kerndocument/ inschrijvingsleidraad

Nadat de klus en de opdracht doelstellingen zijn geformuleerd, de eisen duidelijk zijn, de wegingsfactoren zijn bepaald en de planning is vastgesteld, is het belangrijk dat in een concrete uitvraag te verwoorden. We noemen dit document ook het kerndocument (of in de publieke sector de inschrijvingsleidraad). Dit document geeft een beschrijving van de initiële condities van de klant en dient als informatie voor de uit te nodigen leveranciers. Het is raadzaam om vanuit de klant ook extra informatie mee te geven, zoals bijvoorbeeld een beschrijving van de huidige situatie (in het geval van diensten). Belangrijk is dat de leveranciers voldoende informatie hebben om een goede aanbieding te kunnen maken. Het is beter om te veel dan te weinig informatie mee te geven. Hierbij geldt dat het prettig is als de klant de opdracht kan beschrijven met behulp van cijfers/ (ken)getallen (metrics). De Best Value-principes zeggen immers dat goede leveranciers in staat zijn om eenvoudig de relevante (hoofdzaken) van de minder-relevante (bijzaken) informatie te scheiden.

C.7

Het samenstellen van een longlist/ kiezen van een aanbestedingsprocedure

Nu de contouren van het Best Value-traject zijn bepaald, is het zaak om potentiële leveranciers te vinden die graag zouden willen bieden op het project. Dit kunnen huidige leveranciers zijn, maar uiteraard ook potentiële leveranciers. In de gedachtelijn van Best Value is het niet de klant die bepaalt of een project al dan niet geschikt zou kunnen zijn, maar de potentiële leverancier. Als het project niet geschikt blijkt te zijn, valt de leverancier vanzelf ergens in het proces af (of beter nog: besluit deze zelf om niet aan te bieden; de Bid/ No Bid beslissing). Hiermee is het risico voor de klant beperkt. In de praktijk merken we echter dat al in een vroeg stadium de klant bepaalde potentiële leveranciers wegwuift. Het is voor alle partijen van belang dit zo veel mogelijk te voorkomen.

In het geval dat de klant een overheidsorganisatie is en het plafondbedrag de grenzen van vastgestelde drempelwaarden voor openbare aanbestedingen bereikt, wordt het project bekend gemaakt via TenderNed.

C.8

Het uitnodigen van de leveranciers

De klant nodigt vervolgens potentiële leveranciers per brief uit. Het meest gangbare in de private sector is om de inkoopmanager voorafgaand aan het versturen van de brieven telefonisch contact te laten opnemen met de potentiële leveranciers. De inkoopmanager kan de leveranciers dan kort de klus en de procesaanpak toelichten. Wanneer de leverancier geïnteresseerd is, kan vervolgens de (bevestigings)brief worden gestuurd. Een dergelijke werkwijze is enigszins arbeidsintensief. Het voordeel is wel dat de leveranciers direct weten wat de teneur van het traject zal zijn. Daarnaast voorkomt het dat leveranciers afhaken omdat de brief op het verkeerde bureau terecht is gekomen.

In de publieke gebeurt het uitnodigen wat formeler (via TenderNed).

C.9

Het houden van de opleidingsbijeenkomst

De voorbereidingsfase sluit af met een opleidingsbijeenkomst voor alle leveranciers, waarin wordt uitgelegd hoe de Best Value-Aanpak werkt. De datum hiervoor is al gecommuniceerd in het telefonisch overleg en de gestuurde bevestigingsbrief (tenminste een aantal weken van tevoren) in het geval van een project in de private sector en anders via een (voor) aankondiging op TenderNed. De opleidingsbijeenkomst kan twee varianten hebben:

- Een generieke variant voor projecten die binnenkort door de klant op een dergelijke manier worden aanbesteed. In dit geval gaan er straks meerdere Best Value-trajecten parallel lopen en zitten er leveranciers van verschillende producten en diensten in de zaal.
- Een specifieke variant waarbij één concreet project centraal staat. Dit is de meest gangbare variant.

Doelstelling van de bijeenkomst is het opleiden van de potentiële leveranciers in het gedachtegoed van Best Value. Dit betekent een focus op prestatiemetingen, accountability en het mitigeren van risico's (doorgronden van het project). In de bijeenkomst is er aandacht voor de procesaanpak en de wijze waarop de leveranciers worden beoordeeld. De planning en de wijze van gunning worden toegelicht.

De bijeenkomst biedt de aanwezigen een eerste introductie van de Best Value-filosofie:

- De klant heeft als doelstelling het minimaliseren van risico's en het vinden van een leverancier met goede beheersmaatregelen. De werkomgeving zal zorgdragen voor maximale accountability (ook aan de kant van de klant!).
- Het wordt de leveranciers op voorhand duidelijk welke criteria worden gebruikt ter bepaling van de gunning. De prijs is niet het belangrijkste gunningscriterium. Uiteindelijk kan uiteraard de beste leverancier wél de laagste prijs hebben.
- De essentiële informatie wordt gedeeld. Het plafondbedrag en overige relevante informatie wordt aan de leveranciers gegeven. Er wordt echter geen informatie gegeven over 'hoe moet je dit doen': dat is ter bepaling aan de experts (de leveranciers).
- Het gaat niet om het verplaatsen van risico's van de klant naar de leverancier, maar om het mitigeren van risico's van het project.
- De financiële risico's blijven gewoon bij de klant liggen.
- Het is niet de bedoeling dat leveranciers binnen hun inschrijvingsprijs extra scope gaan aanbieden. Het gaat om het realiseren van de opdracht doelstellingen tegen minimale scope.
- Het proces van gunning is een eerlijk proces, waarbij beoordelingen plaatsvinden op basis van kwaliteit (en niet op basis van relaties of subjectiviteit). Er wordt anoniem beoordeeld.
- Het proces draait om preplanning. Leveranciers die niet vooruit kunnen kijken en niet kunnen plannen hebben in deze methodiek een nadeel.
- Er wordt na gunning gewerkt met wekelijkse rapportagemomenten, gericht op het beheersen en mitigeren van risico's.

De opleidingsbijeenkomst duurt normaal gesproken een dagdeel (vier uur). Hiervan worden de eerste twee tot drie uur gebruikt om het gedachtegoed van Best Value uiteen te zetten en te wijzen op de verandering in cultuur en gedrag. Er is daarnaast aandacht voor het 'technische' gedeelte van het proces (hoe werkt wat precies, wat zit er in elke stap). Het is het meest logisch om dit eerste gedeelte te laten presenteren door de Best Value-adviseur (deze kan intern of extern zijn). Na een korte koffiepauze is er vervolgens een toelichting op de projectklus. De projectleider is de meest aangewezen persoon om dit onderwerp op zich te nemen. Het is daarbij handig dat de projectleider illustratiemateriaal heeft om het project toe te lichten.

Het laatste deel van de bijeenkomst is bedoeld voor verdere vragen (en antwoorden!). Hiermee zijn de bijeenkomsten eigenlijk een vorm van Nota's van Inlichtingen in de publieke sector. Ook wordt uiteengezet welke stappen de komende tijd worden doorlopen en wie vanuit de klant het formele aanspreekpunt is.

Overigens is het heel goed denkbaar dat de klant niet alle vragen van de gegadigde leveranciers direct kan beantwoorden.

Wat we ook zien is dat leveranciers pas later in het inschrijvingsproces vragen hebben. Het is dan prima om de gebruikelijke Nota's van Inlichtingen te houden.

Hierbij is enige oplettendheid gewenst. Onlangs werd in het kader van een cateringproject door één van de leveranciers de volgende vraag gesteld: "Hoe dik moeten de plakjes kaas op de boterhammen zijn?". De klant antwoordt op zo'n typische vraag: "Wij gaan ervan uit dat de expert weet hoe dik de plakjes kaas moeten zijn om te komen tot het realiseren van de opdracht doelstelling 'tevreden klanten'". De Nota's van Inlichtingen zijn niet bedoeld om de gegadigden te vertellen hoe zij hun werk moeten doen. Dat is (als het goed is) de expertise van de leveranciers.

De leveranciers krijgen allen een informatiemap met daarin de gebruikte sheets van de presentaties en verder alle benodigde informatie om goede dossiers te maken. Vaak komt deze informatie ook online beschikbaar.

De leveranciers moeten naar aanleiding van de bijeenkomst de klant laten weten of zij meedoen met de aanbesteding. Waarschijnlijk is een aantal leveranciers buitengewoon enthousiast geworden over de procesaanpak. Het geeft hen de kans zich te onderscheiden op kwaliteit en zich te bewijzen als echte performer. Mogelijk is er ook een groep leveranciers die naar aanleiding van de bijeenkomst beslist om niet te participeren in het traject. Hiermee is de opleidingsbijeenkomst in zichzelf een soort eerste 'natuurlijke filter': alleen de leveranciers die zichzelf een kans achten in het proces melden zich uiteraard aan. De ervaring leert dat circa 20 procent van de leveranciers die naar de opleidingsbijeenkomst zijn gekomen, zich niet aanmeldt voor het traject.

De grootste problemen bij het uitvoeren van een Best Value-traject zijn:

- gebrek aan educatie en begrip van de filosofie en methodiek;
- niet goed uitvoeren van de concretiseringsfase;
- gebrek aan prestatie-informatie;
- nemen van beslissingen door de klant;
- onvoldoende mandaat aan het kernteam;
- klant die toch wil 'managen, dirigeren en controleren';
- klanten die het model willen aanpassen.

De beschreven activiteiten in dit deel moeten in elk Best Value-traject worden uitgevoerd. Als Best Value niet op projectniveau, maar op programmaniveau (dus project overstijgend) wordt uitgevoerd, zijn er de volgende extra activiteiten om rekening mee te houden, te weten:

- Het kiezen van een sponsor.
Bij de toepassing van Best Value als programma is het essentieel dat er een interne sponsor is die begrijpt dat dit een cultuuromslag betekent én in staat is om een verandercultuur in de organisatie te bewerkstelligen. Hij begrijpt dat het veranderproces een langdurig proces is met kleine stappen.
- Het opstellen van een strategisch kader.
Een strategisch kader is handig om ervoor te zorgen dat het duidelijk is in welke strategische context de Best Value-trajecten zich gaan afspelen. Dit maakt het ook mogelijk om straks aan te tonen dat de nieuwe manier van werken (inkoop en uitvoering!) daadwerkelijk toegevoegde waarde voor de organisatie heeft gebracht. Het voorkomt ook dat een Best Value-traject zomaar wordt gedaan.
- Het opleiden van een kernteam.
Als de organisatie vaker dan één keer met Best Value aan de gang wil, is het verstandig na te denken over een Best Value-kernteam. Het kernteam gaat binnen de organisatie als eerste aan de slag met de Best Value-methodiek en zorgt voor de uitrol ervan binnen de organisatie na afloop van dat eerste traject.

C.10

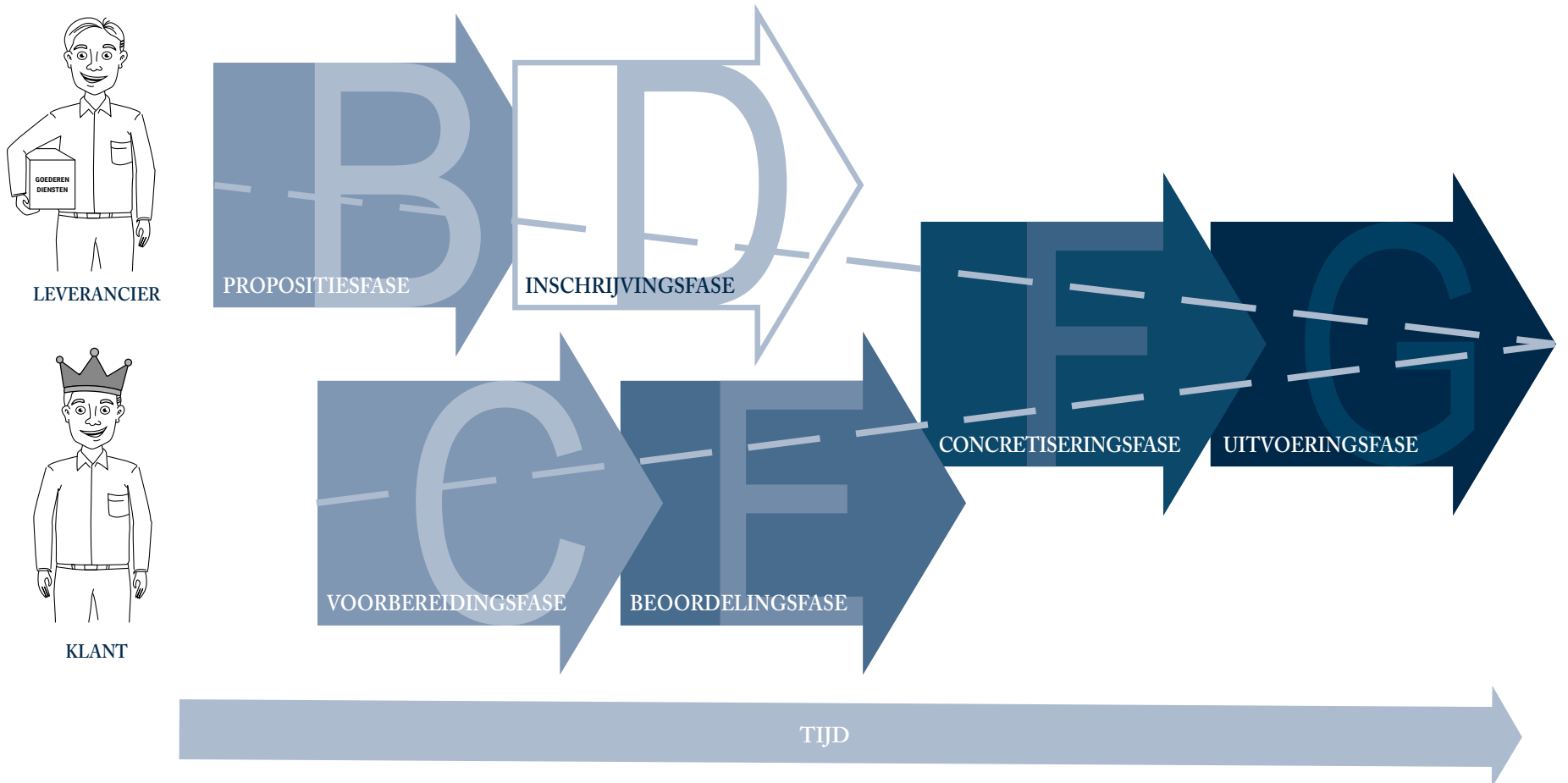
Samenvatting

Best Value gaat voor een groot gedeelte over voorbereiding: door de leveranciers op de toekomstige uitvoering van het project én door de klant vóórafgaand aan de uitvoering ervan. Belangrijk is dat de klant bij haar voorbereiding de vier Best Value-principes continue voor ogen houdt: toekomst kunnen voorspellen en observeren, expertise zien en benutten, transparantie en vragen stellen en het denken in het belang van iedereen. De klant kan zélf starten met het creëren van transparantie door in deze fase heel duidelijk te communiceren. Over de huidige situatie, maar ook over de weging van de gunningscriteria en over de hoogte van het plafondbedrag. De klant moet de filosofie écht doorgronden. Met 'klant' bedoelen we hier niet direct de hele organisatie, maar de mensen in het team die ermee bezig gaan en hun directe omgeving.

Het team moet het inkoopproces zorgvuldig voorbereiden. Zoals we in dit hoofdstuk hebben beschreven heeft een klant een flink aantal vrijheidsgraden (bijvoorbeeld ten aanzien van de wegingsfactoren, ten aanzien van het type eisen dat hij opneemt en ten aanzien van het gebruik van de interviews.). Er is geen 'beste' manier in de Best Value-Aanpak. Zolang de principes van toekomst kunnen voorspellen en observeren, expertise zien en benutten, transparantie en vragen stellen en het denken in het belang van iedereen overeind worden gehouden kan er vrij veel. Het gaat fout indien er buiten bepaalde 'bandbreedtes' wordt gewerkt, bijvoorbeeld als de prestatie-onderbouwing niet wordt meegewogen of indien de 'persoonlijke klik' wordt beoordeeld tijdens de interviews. Dergelijke afwijkingen gaan straks (verderop in het traject) risico's geven. In dit deel is uiteengezet welke aspecten en stappen het team moet doorlopen om de risico's te mitigeren. Na een gedegen voorbereiding door het team, inclusief het opleiden van de gegadigde leveranciers, is de tijd rijp voor de volgende stap: de start van het proces van leveranciersselectie.

D

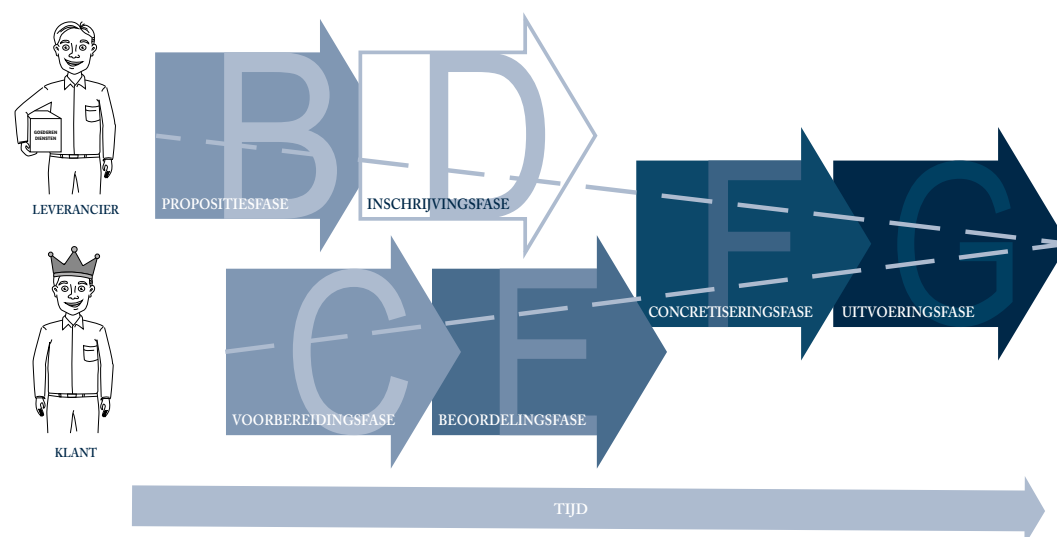
DE INSCHRIJVINGSFASE



De filosofie van Best Value een grote waarde aan ‘vooruitdenken’. Misschien is ‘werken met het resultaat voor ogen’ nog wel een betere omschrijving. Dit hoofdstuk gaat over de werkzaamheden die door leveranciers in de inschrijvingsfase worden uitgevoerd. De inschrijvingsfase bestaat uit de volgende activiteiten:

1. Het tenderteam samenstellen.
2. De kick-off en de opleiding.
3. Het doorgronden van de opdracht.
4. Het bedenken van de aanbidding op hoofdlijnen.
5. Het bepalen van sleutelfunctionarissen.
6. Het anticiperen op de projectrisico's.
7. Het stellen van vragen aan de klant.
8. Het ophalen van prestatie-informatie.
9. Het opstellen van de aanbidding.
10. Het reviewen van de aanbidding.
11. Het voorbereiden van de interviews.
12. De evaluatie.

Doelstelling van de inschrijvingsfase is om de condities te scheppen voor maximaal succes, voor klant en leverancier. Belangrijk hierbij is dat de leverancier duidelijk maakt dat hij de expert is, welke prestaties hij levert, welke risico's hij mitigeert en welke kansen hij ziet en waarom zijn aanbidding aantoonbaar de beste is. In dit hoofdstuk gaan we in op de activiteiten die horen bij de inschrijvingsfase. We beschrijven de activiteiten in volgorde, maar in de praktijk kunnen ze ook in een andere volgorde worden uitgevoerd. Zo wordt de kick-off ook wel gebruikt om de opdracht te doorgronden of de sleutelfunctionarissen te selecteren. De volgorde is dan ook niet van groot belang, wél dat de activiteiten worden uitgevoerd.



Figuur 15: Plek inschrijvingsfase in het Best Value-proces

D.1

Het tenderteam samenstellen

Het start allemaal met het vinden van de beste mensen voor de opdracht. Dat zijn mensen die eerder in dergelijke opdrachten hebben gewerkt, eerder voor deze klant hebben gewerkt of die specifieke inhoudelijke of technische kennis hebben.

In het tenderteam zijn in ieder geval de volgende rollen belegd:

- De sleutelfunctionarissen (zie hierna, bij D.5).
- Een tendermanager, eindverantwoordelijk voor het proces tijdens de inschrijving.

- Een schrijver die uiteindelijk de kwalitatieve documenten opstelt.
- Een calculator, die de prijs berekent.
- Een Best Value-adviseur, die het Best Value-proces begeleidt.

Dit team kan met andere rollen worden aangevuld.

In de laatste jaren zien we dat de sleutelfunctionarissen ook eindverantwoordelijk zijn voor het opstellen van de kwalitatieve documenten. Immers, tijdens het interview moeten zij aantonen de hoed en de rand van het project te kennen en te doorleven. Dan is het ook maar beter dat ze de tekst zelf hebben geschreven. Een schrijver kan daarbij wel helpen, maar het niet voor hen doen.

Typisch technisch inhoudelijke vragen over het project (de klus en de doelstellingen) worden gesteld aan specialisten buiten het team. De antwoorden worden vervolgens ingebracht, zodat deze in de kwalitatieve documenten kunnen worden verwerkt.

D.2

De kick-off en de opleiding

De inschrijvingsfase start met een kick-off op de projectlocatie, met als doel om verwachtingen van de teamleden af te stemmen en een teamgevoel tot stand te brengen. Elkaar goed begrijpen en verstaan is cruciaal voor het samenstellen van een winnende aanbidding. Tijdens de kick-off houden we ook een korte opleiding over Best Value. Hierdoor stellen we zeker dat de teamleden allemaal hetzelfde begrip van de methodiek hebben. Indien dat niet het geval is, maken we een afspraak voor een gerichte opleidingssessie. Het is voor het vervolg van het proces een vereiste dat de leden van het team de Best Value-filosofie goed begrijpen.

D.3

Het doorgronden van de opdracht

De inhoudelijke werkzaamheden voor de inschrijving starten met het doorgronden van de opdracht: 'de klus' en de bijbehorende opdracht doelstellingen, omdat dit in Best Value de basis is van de op te stellen dossiers en het interview. Hoe beter de vraag wordt begrepen, hoe duidelijker en concreter de aanbidding wordt.

De drie vragen die leveranciers zich moeten stellen zijn:

- Kunnen wij deze opdracht aan?
- Kunnen wij deze opdracht winnen?
- Welke concurrenten doen er mee?

De eerste vraag is intern gericht: is de leverancier in staat om het project qua inhoud en tijd uit te voeren? Het heeft immers geen enkele zin om in te schrijven op een project dat de leverancier niet kan uitvoeren. Dit klinkt logisch, maar veel leveranciers vinden het lastig om toe te geven dat ze de capaciteit of expertise niet hebben.

De tweede vraag gaat over de beschikbaarheid van verifieerbare prestatie-informatie. De leverancier moet immers in de dossiers de aanbidding onderbouwen met metrics, met dominante informatie. Deze informatie geeft dat het 'wat' ook daadwerkelijk wordt bereikt. Veelal is dit beschikbare informatie uit voorgaande projecten. Indien er geen prestatie-informatie beschikbaar is, adviseren we de leverancier om niet in te schrijven. De win-kans is dan immers minimaal.

De derde vraag is extern gericht: hoe ziet het concurrentieveld eruit? Het gaat hier om informatie over de opdracht én over de concurrentie. Denk daarbij ook aan resultaten van 'soortgelijke' beoordelingen van Best Value-projecten en de score die concurrenten daar hadden. Op basis van deze informatie stelt de leverancier zijn unieke win-punten op.

Het doorgronden van de opdracht is geen sinecure. Onderstaand dragen we tips aan bij het doorgronden van de opdracht:

- Maak een samenvatting van de beschikbare stukken.
- Vraag naar onbekende dingen en noteer de vragen en de mensen die de vragen kunnen beantwoorden.

- Verlies de interactie tussen de teamleden niet uit het oog.
- Doorgronden van de opdracht is niet een eenmalige activiteit, herhaal het continu.
- Besteed in eerste instantie hooguit een week aan het doorgronden van de opdracht.

D.4

Het bedenken van de aanbidding op hoofdlijnen

Nadat de leverancier de opdracht heeft doorgrond, kan de leverancier bedenken wat de aanbidding op hoofdlijnen wordt. Het gaat er dan om dat hij aanbiedt vanuit zijn Propositie (zie deel B, Business Model Canvas) en wat nodig is om de klus uit te voeren en de opdrachtdoelstellingen te behalen. In Best Value-termen noemen we dat ‘minimaliseren van de scope’ (rond vraag en de expertise): hoe minder de leverancier aanbiedt hoe minder risico’s de leverancier heeft en daarmee ook de klant als zijn keuze op deze leverancier valt. Voor de leverancier is het van belang om te weten wat moet (opdracht en eisen) en waar de klant ruimte (in de vorm van vrijheidsgraden) heeft geboden aan leveranciers. Een expert leverancier weet de balans tussen een minimale scope en tegelijkertijd een maximale bijdrage aan de opdrachtdoelstellingen te vinden. Een expert leverancier weet namelijk precies wat waarde toevoegt aan deze opdracht en wat niet. En hij kan dat ook onderbouwen met verifieerbare prestatie-informatie.

Deze belangrijke activiteit dient als basis voor de aanbidding die daarna verder wordt uitgediept. De leverancier kan nu vanuit de klus en de opdrachtdoelstellingen verder invulling geven aan de te leveren prestaties. Hieronder hebben we enkele tips bij het bepalen van de aanbidding op hoofdlijnen:

- Zoek de grenzen op.
- Weet waar je als leverancier goed in bent, ‘schoenmaker blijf bij je leest’ (Propositie).
- Maak gebruik van verifieerbare prestatie-informatie (VPI).
- Blijf itereren en aanpassen tot het indienen.
- Besteed in eerste instantie hooguit een week aan het bepalen van de aanbidding, omdat het gaat om de grote lijnen (de details komen later).

Twee voorbeelden van de grenzen opzoeken.

Voorbeeld 1: Bij een opdracht om de weg van twee naar drie rijstroken te verbreden, was als eis om binnen een vastgelegd tracé de verbreding aan te leggen. De eis was niet om precies in het midden van het vastgelegd tracé de verbreding uit te voeren. De winnende leverancier had ervoor gekozen om de verbreding zo veel mogelijk aan de rechterkant uit te voeren om zo maximaal invulling te geven aan de opdrachtdoelstelling ‘beperken hinder’.

Voorbeeld 2: Bij een opdracht om voor twee bruggen de levensduur te verlengen met 30 jaar was als eis dat de functionaliteit gelijk moest blijven. Er was geen eis gesteld aan het aantal bruggen. De winnende leverancier bood een oplossing met één brug. Door het minimaliseren van de scope was de leverancier de goedkoopste en was de aanbidding ook kwalitatief de beste.

We gebruiken hier nogmaals de metafoor van de bergbeklimming. De klant kan als opdracht definiëren dat hij met een groep van tien mensen de top van K2 wil bereiken. Een van de projectdoelstellingen is om zo veilig mogelijk de berg te beklimmen. Het is aan de leveranciers om te bepalen welk materiaal mee te nemen, zoals klimgordels, stijgijzers en dergelijke die nodig zijn voor het bereiken van het resultaat. Een leverancier die de opdracht doorgrondt weet wat er minimaal nodig is en minimaliseert daarmee zijn scope.

D.5

Het bepalen van de sleutelfunctionarissen

Het is verstandig om vroeg in de voorbereiding de sleutelfunctionarissen te benoemen. Vanaf de benoeming komt hun expertise en VPI centraal te staan in de aanbidding. Die expertise bepaalt de kwaliteit van de aanbidding.

Soms schrijft de inschrijvingsleidraad de rollen van de sleutelfunctionarissen voor. Dan moet ‘gezocht’ worden naar de passende mensen. Passende sleutelfunctionarissen doorgronden de klus, zijn goed in de (beoogde) rol en hebben observerende karakteristieken (zie A.2). Dat betekent onder andere: andere mensen goed begrijpen, een goede communicatie kunnen voeren, goede en op het gewenste niveau vragen kunnen stellen, in het belang van het grote geheel en anderen denken, hoofd- en bijzaken van elkaar scheiden, niet verzanden in details en zaken simpel en duidelijk uitleggen, vaak is dat door het gebruik van getallen. Hierbij is ook de omgeving van de sleutelfunctionarissen van belang. Kijk hiervoor ook terug naar hoofdstuk A.2 over WIOMM (Who is on my Molecule). Zo kan het gebeuren dat de meest geschikte sleutelfunctionarissen uit een onverwachte, minder voor de hand liggende plek in de organisatie komen; denk bijvoorbeeld aan een programmeur in plaats van een verkoper.

Wij bevelen aan om per rol minimaal twee kandidaten te zoeken op de beste fit. De Best Value-adviseur maakt vervolgens een assessment wie het beste past in deze opdracht.

De tips bij het bepalen van de sleutelfunctionarissen zijn:

- Zoek de beste mensen voor de rol binnen de organisatie.
- Bij voorkeur weten sleutelfunctionarissen waarom ze goed zijn in hun rol en kunnen en dit ook onderbouwen.
- Schenk bij de zoektocht ook aandacht aan de criteria voor de observerende mens (zie hoofdstuk A.2).
- Laat een onafhankelijk ‘derde’ de intake doen.
- Intake is een één-op-één gesprek op een ‘neutrale’ locatie.

D.6

Het anticiperen op de projectrisico's

Nu de opdracht wordt doorgrond, de aanbidding op hoofdlijnen is uitgewerkt, het tenderteam klaar staat en de sleutelfunctionarissen bekend zijn, is de volgende activiteit het voorzien van de projectrisico's. Het gaat daarbij volgens de Best Value-methode om het in beeld brengen van de belangrijkste externe risico's die buiten de invloedssfeer van de leverancier liggen. Immers, één van de uitgangspunten van Best Value is dat een leverancier geen risico's heeft, hij is de expert, minimaliseert de scope, weet wat hij kan en wat niet. Als een leverancier van mening is dat hij toch wel een risico heeft, is dat een indicatie dat hij geen expert is. Dat kan ook gelden voor een bepaald onderdeel van de opdracht. Dan dient de leverancier voor dat onderdeel gerichte expertise te zoeken in zijn netwerk zodat hij er geen risico meer is.

In overeenstemming met het Best Value-gedachtegoed gaat het team op zoek naar project specifieke projectrisico's en niet naar generieke risico's. Dit betekent concreet dat leveranciers een generiek risico specifiek moeten maken, zoals ‘door vorst in de maand januari kan de voorgeschreven activiteit niet op de 31ste worden opgeleverd’. Zo wordt een generiek risico zoals ‘het weer’ specifiek gemaakt qua weertype (vorst), moment (januari) en activiteit (een voorgeschreven activiteit). Een ander voorbeeld is ‘slechte grond’ als generiek risico dat specifiek gemaakt kan worden qua soort slechte grond (klei), locatie (ter hoogte van de burgemeesterswoning) en activiteit (het aanbrengen van een damwand). Een brainstormsessie met het tenderteam is een uitstekend middel om tot een lijst met de belangrijkste externe risico's te komen. Uiteraard geeft de leverancier SMART aan waarom deze risico's voor deze opdracht risico's zijn.

Vervolgens bedenkt de leverancier per risico één of meerdere preventieve beheersmaatregelen waarvan hij weet (door VPI!) dat die effectief zijn bij deze opdracht. De beheersmaatregelen zijn onderdeel van de aanbidding en worden uitgevoerd door de leverancier. Het kan gebeuren dat de leverancier in deze fase een risico ziet waar hij geen beheersmaatregel(en) voor kan aanbieden, omdat die buiten de scope of buiten zijn expertise liggen. Dit soort risico's horen wel in de risicolijst, maar niet in het risicodossier naar de klant. Deze activiteit is bedoeld om de belangrijkste risico's voor deze opdracht te verzamelen. Later maken we een keus welke risico's in het risicodossier terechtkomen. De risico's die buiten het risicodossier vallen, komen aan de orde in de interviews of in de concretiseringsfase als de keuze van de (beoogde) leveranciers bekend is. Kortom, bewaar deze risico's -en bijbehorende beheersmaatregelen dus wel!

Een tweede methode om te komen tot ‘projectrisico's’ is uitgaan van de eigen expertise als leverancier. De expertise kan ook een beheersmaatregel voor een risico betreffen.

Een voorbeeld: Een leverancier heeft een unieke werkwijze (expertise) die hij inzet bij het onderhoud aan bruggen over rivieren. De unieke werkwijze houdt in dat de leverancier ook bij extreem hoog water gewoon door kan werken, daar waar de collega's moeten stoppen. In dit geval is van belang het generieke risico 'hoog water/ ondergelopen uiterwaarden' specifiek te maken en dan de expertise als beheersmaatregel in te zetten, inclusief de bijbehorende VPI.

Preventieve en correctieve beheersmaatregelen

Preventieve beheersmaatregelen zijn onderdeel van de scope van de leverancier én ook van de inschrijfprijs. De gedachte is dat deze maatregelen niet erg kostbaar zijn. Correctieve maatregelen zijn nodig wanneer het risico zich ondanks de preventieve maatregelen toch voordoet. De kosten van de correctieve maatregelen vallen buiten de inschrijfprijs. Hierdoor betaalt de klant alleen voor correctieve beheersmaatregelen wanneer het risico daadwerkelijk optreedt. Het is niet de bedoeling dat leveranciers een opslag voor deze maatregelen meenemen in hun inschrijfprijs.

Tip om te komen tot risico's:

- Schrijf alle risico's die worden genoemd op een lijst en beoordeel later pas of deze intern of extern (buiten de eigen invloedssfeer) zijn. De interne risico's helpen bij het bepalen van de inschrijfprijs en de niet beïnvloedbare risico's bij het maken van het risico dossier.

D.7

Het stellen van vragen aan de klant

In lijn met de Best Value-filosofie ligt het stellen van vragen voor de hand, omdat het feitelijke informatie oplevert. "All the information before the event", zou Dean Kashiwagi zeggen. Als de feitelijke informatie er niet is, gaat de leverancier aannames doen en dat brengt juist risico's met zich mee. Zoals vaker aangehaald hechten we veel waarde aan 'starten met het eindresultaat voor ogen' (vooruitdenken) en daarvoor is het van belang de beginsituatie goed te kennen en te doorgronden (zie deel A). De klant is niet de expert op de opdracht en heeft geen volledig overzicht over de informatie die leveranciers nodig hebben om voor deze opdracht een passend aanbod te maken. In de praktijk zien we ook vragen over de aanbestedingsprocedure, vragen of een bepaalde oplossing gewenst is of een misleidende vraag om de concurrentie zand in de ogen te strooien. Dat is allemaal zonde van de tijd, de klant zal deze niet (echt) beantwoorden!

Tips voor het stellen van vragen:

- Maak een lange lijst van vragen en beslis separaat of de antwoorden van de klant moeten komen of dat ze door de leverancier zelf te beantwoorden zijn.
- Stel alleen vragen aan de klant die aanvullen op de reeds verstrekte informatie.

D.8

Het ophalen van prestatie-informatie

Eén van de principes van Best Value is dat een expert kan laten zien dat hij kan wat hij zegt te kunnen. Dat doet hij door prestaties, beheersmaatregelen, kansen en ook onderbouwingen te voorzien van verifieerbare prestatie-informatie (VPI). Dat zijn getallen die aangeven dat het aanbod in de kwalitatieve stukken ook daadwerkelijk haalbaar is. Doorgaans zijn dat gegevens uit eerdere projecten (of dienstverlening) van de leverancier. Daar is de kennis over werkwijze en vooral het resultaat opgedaan. Anders was de leverancier geen expert op dat gebied. VPI's kunnen ook komen uit publieke bronnen, zoals wetenschap, een rapport van TNO (over luchtkwaliteit), Gartner of van een lokale belangenvereniging. Uiteraard zijn deze bronnen ook beschikbaar voor de concurrentie, waardoor deze minder onderscheidend zijn dan eigen prestatie-informatie.

Dominante prestatie-informatie

Best Value maakt gebruik van dominante prestatie-informatie en die is kort, helder, logisch en to the point, simpel en verifieerbaar en bevat zoveel mogelijk meetgegevens of cijfers. Onderscheidende (dominante) informatie is niet weerlegbaar, accuraat, geeft het prestatieniveau weer en is concreet vertaald naar de onderhavige opdracht.

Het idee is dat een leek het 'met gezond verstand' kan begrijpen. Het gebruik van dominante prestatie-informatie minimaliseert de noodzaak van persoonlijke ervaring en vakinhoudelijke expertise om de informatie te kunnen begrijpen. De jarenlange ervaring van een expert (bijvoorbeeld de sleutelfunctionaris werkt al 28 jaar in deze branche) is geen VPI.

Dat de sleutelfunctionaris drie keer een soortgelijk project binnen tijd en budget heeft opgeleverd met een gemiddelde klanttevredenheid van 9 (uit 10) is wel een VPI.

Een goede methode om VPI te vinden is om met het tenderteam te kijken naar de soortgelijke opdrachten die zijn uitgevoerd door de sleutelfunctionarissen. VPI gaat bijvoorbeeld over financiën, planning en kwaliteit. Voordeel van deze aanpak is dat sleutelfunctionarissen betrokken zijn en zij daardoor deze informatie makkelijker kunnen gebruiken in de interviews en concretiseringsfase.

VPI gaat over de uitkomst van een project, over het resultaat. Het gaat er bijvoorbeeld niet om dat een beheersmaatregel altijd wordt gebruikt, wel dat deze beheersmaatregel er in zes voorgaande soortgelijke projecten toe heeft geleid dat het risico geen effect heeft gehad op de uitkomsten van het project.

Tip voor het verzamelen van Verifieerbare Prestatie-Informatie:

- Sla de verzamelde VPI's op in een database zodat deze ook bij andere, soortgelijke projecten te gebruiken zijn.

D.9

Het opstellen van de aanbidding

Het kwalitatieve deel van een Best Value-aanbidding bestaat uit drie dossiers van ieder twee A4-tjes. In deel E meer over de dossiers. Het idee daarachter is dat een expert leverancier goed tot de kern kan komen en hoofd- en bijzaken van elkaar kan scheiden. Hij weet immers wat bepalend is voor het succes in een project en daarmee wat de uitkomst is. Daar is niet veel tekst voor nodig.

In de leidraad wordt doorgaans aangegeven dat de documenten SMART informatie moet bevatten. De afkorting SMART staat voor:

Specifiek: als duidelijk is dat de prestatie (of beheersmaatregel of kans) bij deze opdracht hoort. Bijvoorbeeld door een algemeen risico als 'het weer' expliciet van toepassing is op de opdracht door aan te geven dat 'het dak er pas in maart opkomt'.

Meetbaar: als dat wat aangeboden wordt is vast te stellen. Eenvoudig meetbaar zijn getallen als vijftig keer, honderd euro, minus 5 procent, enzovoort.

Acceptabel: als het aanbod voldoet aan de gestelde eisen in de leidraad. De leverancier moet dat expliciet opschrijven.

Realistisch: als het aangebodene mogelijk is in de praktijk. Dit is mooi aan te geven door VPI uit eerdere soortgelijke projecten

Tijdsgebonden: als er een tijdsaanduiding in staat. Zoals jaarlijks, elk kwartaal, of beter nog, een datum.

De aanbidding gaat over de klus (ook wel omschreven als 'beoogd eindresultaat') en over de bijdrage aan de projectdoelstellingen. Het is aan te bevelen om in de kwalitatieve dossiers deze relatie expliciet aan te geven. Dat draagt ook bij aan SMART.

De klant schrijft het lettertype en lettergrootte vaak voor en geeft ook aan of de dossiers anoniem moeten zijn. Dit bevordert de objectiviteit voor het beoordelingsteam.

Hieronder volgt een korte toelichting op de drie kwalitatieve documenten.

Prestatiedossier

In het prestatiedossier geeft de leverancier aan de hand van een aantal beweringen aan waarom hij in staat is de klus goed uit te voeren en de opdrachtdoelstellingen te realiseren. In dit dossier onderbouwt de leverancier de beweringen met verifieerbare prestatie-informatie en relateert deze aan de opdrachtdoelstellingen. Het is niet de bedoeling dat de leverancier in dit document details of technische informatie opneemt over de wijze waarop hij de klus zal uitvoeren (het 'hoe'). Het gaat hier om een onderbouwing, om een argumentatie dat de leverancier de opdrachtdoelstellingen gaat realiseren binnen de gestelde randvoorwaarden en eisen. In het verleden opgedane ervaringen scoren alleen als deze concreet worden vertaald naar het project en de opdrachtdoelstellingen (zie hierboven bij SMART).

De kwalitatieve documenten zijn meestal anoniem en mogen niet herleidbaar zijn naar een leverancier. Dit geldt ook voor referentieprojecten of de klanten. Bij de interviews (en in de concretiseringsfase) mogen projecten en klanten wel bij naam genoemd worden.

Risicodossier

Een expert leverancier weet op basis van zijn kennis en ervaring wat de belangrijke niet beïnvloedbare risico's voor een opdracht zijn. Hij weet ook hoe deze het beste beheerst kunnen worden. In het risicodossier staan de belangrijkste risico's: dit zijn de risico's die de klus of opdracht doelstelling(en) in gevaar kunnen brengen. Het gaat om risico's die buiten de invloedssfeer van de leverancier liggen, ook wel niet-technische projectrisico's genoemd. Het risicodossier bevat/ beschrijft:

- de geïdentificeerde en belangrijke projectrisico's, buiten de eigen invloedssfeer van de leverancier;
- per risico uitgelegd waarom het een risico is (dat is eigenlijk een VPI op het risico);
- per risico de beheersmaatregel(en) kort en SMART;
- de effectiviteit van de beheersmaatregelen, onderbouwd met verifieerbare prestatie-informatie;
- wat hij gaat doen als de beheersmaatregel niet voldoende is.

Kansendossier

In het kansendossier worden de kansen voor de opdracht benoemd. Kansen voegen waarde toe aan de opdracht. Belangrijk is dat de opdracht doelstellingen te behalen zijn zonder het afnemen van kansen. Met andere woorden, de kansen zijn echt extra!

De leverancier beschrijft kort op welke wijze ('hoe') de kans waarde toevoegt aan de opdracht en vervolgens onderbouwt hij dit met verifieerbare prestatie-informatie. In dit dossier heeft de leverancier de mogelijkheid om 'extra's' aan te bieden, die verder gaan dan de aangeboden scope. De kansen dragen bij aan de opdracht doelstellingen. Voor kansen die eerst onderzoek vereisen, worden de onderzoekskosten verwerkt in de financiële onderbouwing van het kansendossier. Het is aan de leverancier een afweging te maken tussen de waarde toevoeging en de bijbehorende investering. In het dossier staat ook een (mini) business case waarin duidelijk wordt dat de extra kosten ook daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen. De onderbouwing van de kans maakt onderdeel uit van de inschrijving. In de leidraad staat of de kosten van kansen binnen of buiten het plafondbedrag vallen.

De leidraad kan een mogelijkheid geven om een variant op de basisscope aan te bieden. De leverancier kan dan met een kans afwijken van één of meerdere eisen. Dit vraagt uiteraard om een duidelijke en SMART onderbouwing van het afwijken van de betreffende eis(en) en wat het oplevert om dat op die manier te doen. Het kansendossier bestaat uit:

- een korte beschrijving van de kansen (geprioriteerd en onderbouwd (de grootste/ belangrijkste eerst));
- de prijs van de kans met een onderbouwing van de kosten en de opbrengsten van de kans;
- per kans aangegeven op welke wijze deze bijdraagt aan de opdracht doelstellingen;
- de impact van de kans op tijd, geld en kwaliteit;
- de effectiviteit van de kans onderbouwd met dominante prestatie-informatie.

Naast de drie kerndocumenten vraagt de klant ook om andere input. Hieronder zijn de meest voorkomende beschreven.

Prijs

Uiteraard dient de leverancier een prijs voor de opdracht in. Dit gebeurt met een prijsformulier of inschrijvingsbiljet. De beoordeling van de prijs is pas aan de orde nadat alle kwalitatieve documenten beoordeeld zijn. De inschrijfprijs ligt onder het plafondbedrag.

Planning

De planning bevat minimaal een fasering van het project, inclusief de belangrijkste activiteiten, het kritieke pad en indien van toepassing de impact van kansen op de planning. Deze planning wordt niet beoordeeld, maar is input voor het stellen van vragen tijdens de interviews en komt in de concretiseringsfase uitgebreid aan bod.

Functieprofielen sleutelfunctionarissen

Per sleutelfunctionaris wordt een functieprofiel ingediend. Deze functionarissen vervullen een belangrijke functie in de voorbereiding en de dagelijkse uitvoering van de opdracht en moeten ook daadwerkelijk worden ingezet voor de opdracht. Zoals eerder aangegeven, adviseren wij om de sleutelfunctionarissen centraal te stellen bij het opstellen van de documenten.

Het functieprofiel bevat de volgende informatie:

- de naam van de functionaris;
- de naam van de functie die hij zal uitvoeren;
- indien mogelijk een foto van de functionaris;
- een korte omschrijving van de functie;
- een korte omschrijving van zijn persoonlijke prestaties (VPI's), in relatie tot de opdracht.

De functieprofielen van de sleutelfunctionarissen dienen als input voor de interviews met hen.

D.10

Het reviewen van de aanbidding

De aanbidding (prestatie-, risico- en kansendossier) wordt constant gereviewd door het tenderteam, als onderdeel van het werk. Daardoor worden de documenten steeds scherper, SMART'er en gericht op de specifieke opdracht. Een apart reviewteam bekijkt de dossiers op begrijpelijkheid en logica. Daarbij hanteert dit team de principes van de argumentatieleer, zodat oorzaak en gevolg expliciet worden. In 2020 heeft RWS de MARK methode gelanceerd om leveranciers te helpen de argumentatieleer toe te passen. [Meer informatie is te vinden op de site van RWS](#). Zie ook hoofdstuk E.1.1 hierna. De finale versies van de dossiers worden door het management goedgekeurd en ondertekend. Dan rest alleen nog het tijdig indienen bij de klant!

Tip:

- Vraag buitenstaanders in het reviewteam. Hierdoor wordt een (interne) tunnelvisie voorkomen en wordt ook duidelijk of de VPI inderdaad hun werk doen.

De uitkomst van dit proces is een maximaal haalbare inschrijving. Maximaal haalbaar slaat op de onderbouwing van de prestaties, van de mitigerende maatregelen en van de kansen, zoals die (maximaal) binnen de organisatie van de leverancier beschikbaar zijn.

D.11

Het voorbereiden van de interviews

De aanbidding is de deur uit. Nu is het tijd voor de volgende activiteit: de interviews. Tijdens de interviews wordt duidelijk of de sleutelfunctionaris de opdracht doorgrondt, de dossiers kent (of beter gezegd: de prestaties, risico's en kansen kent en SMART kan onderbouwen) en of hij een expert in zijn vak is. Het is belangrijk dat deze functionaris praat vanuit het klantperspectief en het eindresultaat van de opdracht.

De interviews zijn bedoeld om de klant het gevoel te geven dat naast de dossiers, de leverancier ook daadwerkelijk experts in het project inzet. Het is vanuit de klant wenselijk om die expertise ook daadwerkelijk te ontdekken, want dan worden de risico's voor de klant beperkt. Immers de expert heeft geen risico in zijn aanbidding. Daarom zal een goede interviewer de sleutelfunctionarissen op hun gemak stellen en ook vragen stellen als "Hoe weet je dat deze beheersmaatregel werkt in de praktijk?". Dat is het signaal dat de interviewer graag een onderbouwing wil zien van de antwoorden daarvoor. Die onderbouwing is in het belang van de klant!

In de praktijk gebeurt het ook dat het interview op een examen lijkt. Dan werkt de interviewer vanuit een standaard vragenlijst en wijkt daar niet van af. Dat is dan wat het is en is het aan de sleutelfunctionaris om zich van zijn beste kant te laten zien, inclusief het geven van een onderbouwing van de antwoorden, het liefste met VPI.

Het interview is een onderdeel van de inschrijving. Dat betekent dat alles dat wordt gezegd ook in de concretiseringsfase aan de orde komt. Het is daarom van belang om in het interview binnen de scope van de aanbidding te blijven.

Extra beloften buiten deze scope zijn ongewenst en ook nooit een antwoord op de vraag. Het interview gaat immers over het aanbod en niet over hetgeen er niet in staat. Makkelijk gezegd, maar in de praktijk lastig omdat de leverancier nu eenmaal graag de opdracht wil verwerven! Meestal worden de interviews opgenomen en vervolgens uitgeschreven. De interviews van de winnaar worden onderdeel van het contract. Voor de andere inschrijvers wordt de tekst gebruikt ter

onderbouwing van de beoordeling.

Er is een aantal standaard vragen in omloop, die we hieronder laten zien:

Algemeen

1. Waarom bent juist u hier op het interview namens uw organisatie?
2. Hoe bent u betrokken bij het maken van de inschrijving? En hoe blijft u betrokken?
3. Wat denk u dat de bedoeling is van de klant? Wat zijn de belangrijkste doelen in uw ogen? Welke vergelijkbare opdrachten heeft u uitgevoerd?
4. Welke aannames heeft u gemaakt in uw voorstel? En wat als deze aannames niet blijken te kloppen?
5. Hoe kijkt u aan tegen de projectdoelstellingen? En kun u uw bijdrage daarbij aangeven?
6. Kunt u in een paar minuten de hoofdlijnen van jullie aanpak schetsen op de flipover?

Vragen over het prestatiedossier

7. Kunt u prestatie 2 toelichten? Op welke wijze draagt deze bij aan de projectdoelstellingen?
8. Hoe weet u dat het zo werkt?
9. Wat gaat u doen om de TCO te verlagen? (of willekeurige andere inhoudelijke vraag)

Vragen over het risicodossier

10. Waarom ziet u risico 1 als het belangrijkste risico voor deze opdracht?
11. Waaruit blijkt dat dit één van de belangrijkste risico's is voor deze opdracht?
12. Waarom is dit niet een risico voor de opdrachtnemer?
13. Hoe weet u dat de beheersmaatregel werkt?
14. Ziet u ook risico's die het Beoogd Eindresultaat bedreigen?
15. Wat verwacht u van <klant> bij het beheersen van de risico's?

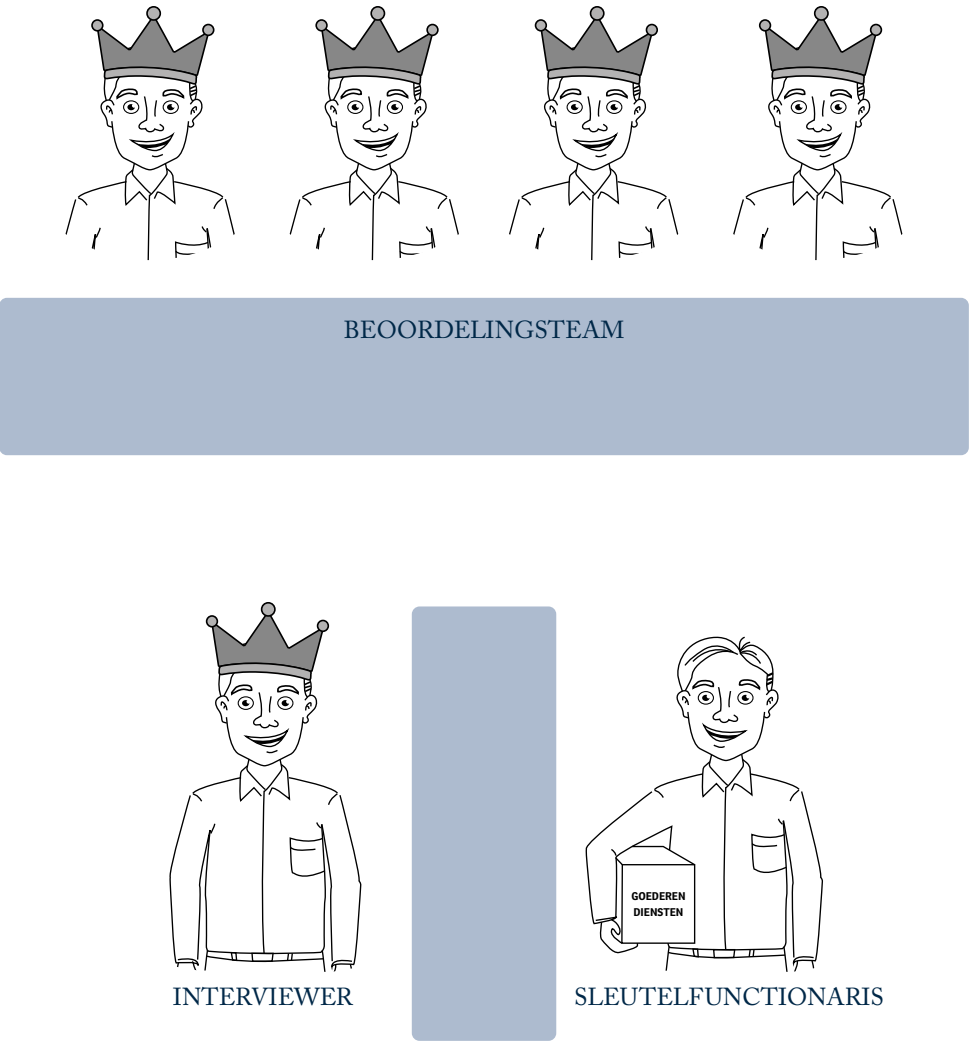
Vragen over het kansendossier

16. Wat houdt kans 1 in?
17. Waarom is dit één belangrijke kans voor deze opdracht?
18. Welke werkzaamheden behoren wel en welke niet tot de kans?
19. Zijn er ook risico's voor de klant bij deze kans?
20. Hoe weet u dat het zo werkt?

Afsluitende vragen

21. Zijn er nog specifieke prestaties, risico's of kansen die u zou willen noemen?
22. Welke vragen zijn wij vergeten te stellen? En waarom?
23. Zijn er nog andere zaken die je graag wilt benoemen?

Het beoordelingsteam en de interviewer bereiden het interview voor. In de meeste gevallen is de setting zoals hieronder aangegeven. De sleutelfunctionaris wordt geïnterviewd door één interviewer. Het beoordelingsteam zit op een afstand en luistert om te kunnen beoordelen. Soms krijgen de leden van het beoordelingsteam aan het eind van het interview nog de gelegenheid om een laatste vraag te stellen. De duur van het interview varieert van een half uur tot een uur. Soms kiest de klant voor een groepsinterview of een presentatie. De setting is dan hetzelfde.



Figuur 16: Opstelling tijdens het interview

Do's en don'ts voor sleutelfunctionarissen in de interviews:

Do's	Don'ts
SMART antwoorden geven.	Praten in algemeenheden, gebruik van containerbegrippen en wollig taalgebruik.
Korte en bondige antwoorden geven.	Uitweiden bij beantwoording vragen.
Antwoorden linken aan doelstellingen. (Technische diepgang is niet gewenst bij Best Value, het gaat erom dat de functionaris de gelegenheid krijgt de visie en keuzes toe te lichten, wat het aanbod is en waarom hij dit kan.)	Technisch inhoudelijke antwoorden geven.
Taal van de klant gebruiken.	Marketing- en verkoopjargon gebruiken.
Kennis van de ingestuurde kwaliteitsdocumenten laten zien.	Niet weten wat er in de kwaliteitsdocumenten staat of dat niet kunnen uitleggen.
Duidelijke standpunten hebben en die laten zien.	De klant laten kiezen.
Een visie op het project hebben en dat laten zien.	Geen visie op het project hebben.
De eigen expertstatus begrijpen en aantonen door VPI.	De klanten laten beslissen.
De methodiek kunnen duiden.	De methodiek overslaan.
Een proactieve houding aannemen.	Een reactie houding aannemen.
Zelf verantwoordelijkheid nemen.	De verantwoordelijkheid bij de klant of anderen leggen.
In het nu antwoorden.	Zeggen wat we er in de concretiseringsfase op terug komen.

Tabel 4: Do's en don'ts bij het interview

D.12

De evaluatie

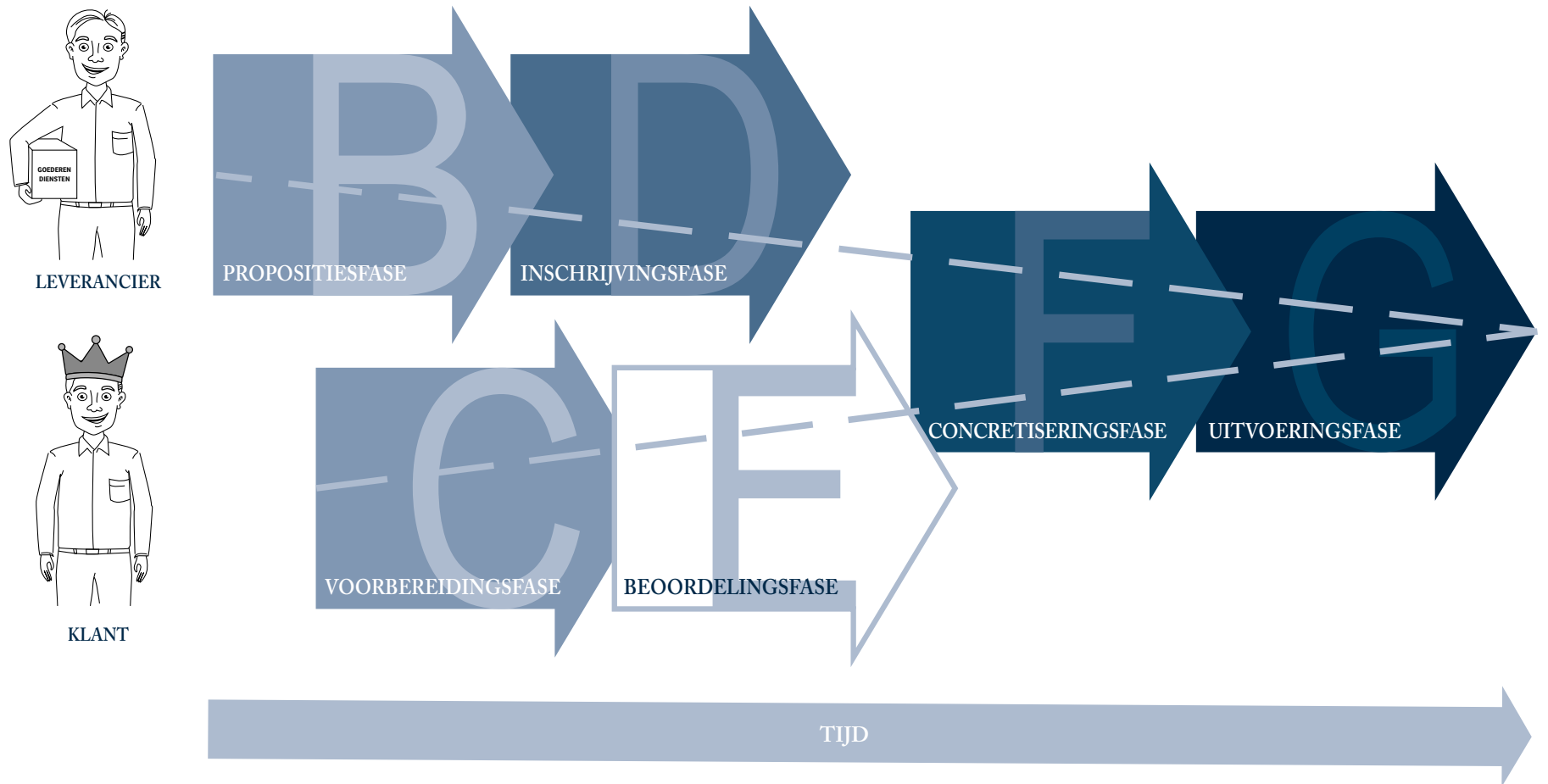
Na afloop van alle activiteiten staat de evaluatie met het team gepland en kijkt het team terug wat er goed is gegaan en wat er beter kan. De goede dingen worden behouden en voor de verbetermogelijkheden wordt een plan opgesteld. De uitvoering daarvan brengen we terug in de propositiefase, zoals beschreven in deel B. Het is het begin van een nieuwe aanbidding en een verbeterd tenderproces.

We stellen voor om de interne evaluatie vóór de uitslag te houden. Dan zijn de betrokkenen objectiever en minder beïnvloed door de uitslag.

Uiteraard vindt er ook met de klant een evaluatie plaats nadat de uitslag is bekend gemaakt. Ook hieruit komt waardevolle input voor de uitvoering van het project als voor het tenderproces.

E

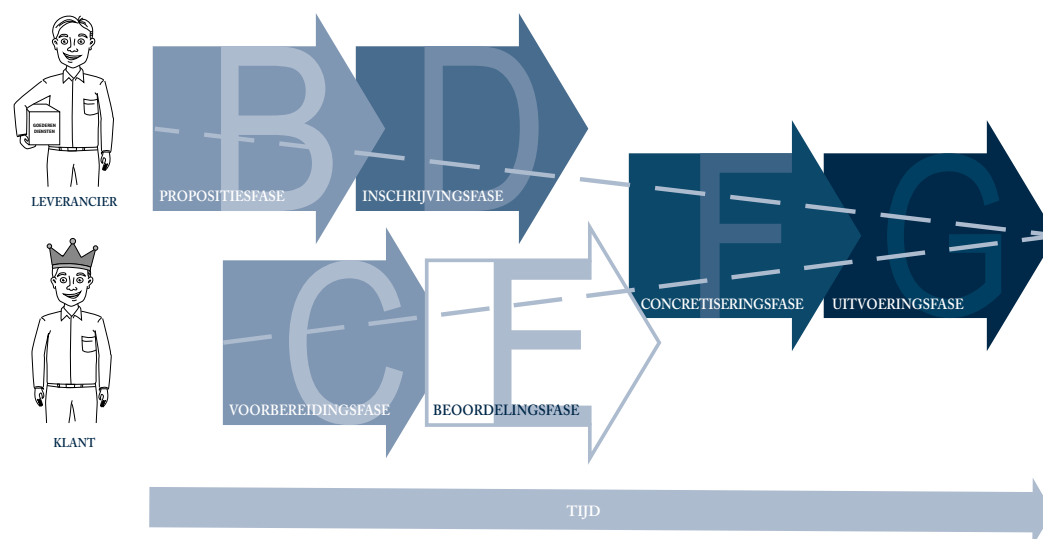
DE BEOORDELINGSFASE: HET VINDEN VAN DE MEEST GESCHIKTE LEVERANCIER



Nadat de inschrijvingen van de leverancier binnen zijn, wordt gestart met het bepalen van de meest geschikte leverancier. In dit deel gaan we in op de beoordelingsfase. We beschrijven de drie ingrediënten van deze fase van de Best Value-methodiek:

- Kwaliteitsdossiers:
 - het prestatiedossier,
 - het risicodossier,
 - het kansendossier.
- De interviews.
- De prijs.

De klant is op zoek naar de leverancier met de beste prijs/ kwaliteitverhouding. Zoals eerder beschreven is prijs bij de beoordeling minder zwaarwegend dan kwaliteit (de gezamenlijke kwaliteit van het prestatiedossier, het risicodossier, het kansendossier en de interviews). De vier Best Value-principes staan ook in deze stap centraal.

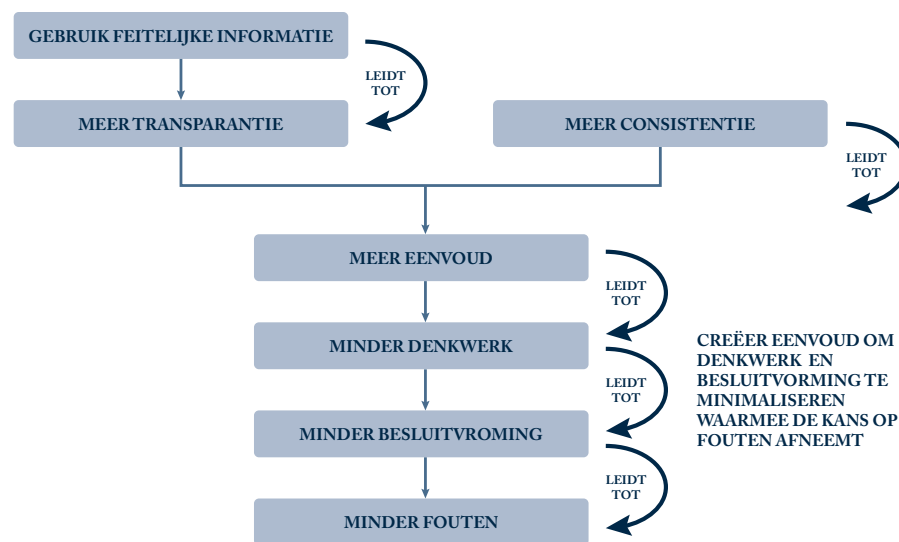


Figuur 17: Plek beoordelingsfase in het Best Value-proces

Eerst gaan we in op de belangrijkste uitgangspunten bij het beoordelen van de aanbiedingen. Deze zijn:

- Transparantie, non-discriminatoir en objectiviteit zijn in het beoordelingsproces essentieel (ook bij toepassing van Best Value in de private sector!).
- Onderbouwing van de statements door een leverancier gebeurt aan de hand van dominante prestatie-informatie (metrics). Dit betekent:
 - niet weerlegbaar/ niet betwistbaar;
 - verifieerbaar;
 - accuraat;
 - metingen in termen van getallen, percentages, of tijd;
 - hoge prestatie;
 - vertaling naar het huidige project.
- De klant als niet-expert onthoudt zich van een inhoudelijk oordeel. Hij beoordeelt alleen de metrics en onderbouwingen. De beoordelingscommissie velt een oordeel over de dossiers op basis van de onderbouwing van de inschrijver en niet op basis van eigen expertise.
- Het gaat in deze fase om de onderbouwing en niet om de technische oplossing in de aanbieding (het gaat dus nog niet over het 'hoe').
- De uiteindelijke beoordelingen komen in consensus tot stand.

Deze uitgangspunten hebben een relatie met de Best Value-principes zoals verwoord in deel A en zoals schematisch weergegeven in figuur 18.



Figuur 18: Uitgangspunten in relatie tot de Best Value-principes

Het is de bedoeling dat de beoordelingen zo objectief mogelijk zijn. Immers, een goed dossier is een goed dossier. Onlangs deed zich de situatie voor dat een teamlid van het beoordelingsteam een aanbieding een slechte beoordeling had gegeven omdat het zo'n goed dossier was. "Zo goed kunnen ze gewoon niet zijn", zei hij. "Hier zit meer achter, dit kan gewoon niet kloppen.". Dit is natuurlijk niet de bedoeling! Het dossier moet gewoon op zijn waarde worden beoordeeld. Gelukkig dacht de rest van het team er net zo over: de leverancier kreeg het beste punt in de beoordeling. Zo werkt consensus.

Het beoordelen van de dossiers op een kwalitatieve manier is natuurlijk nooit zo objectief als op de laagste prijs (dat is namelijk een kwestie van een envelop openen). De volgende beheersmaatregelen binnen de systematiek van Best Value zorgen voor een geobjectiveerde manier van de dossiers beoordelen:

- De diverse teamleden beoordelen alle dossiers in eerste instantie individueel.
- De individuele beoordelaars zijn van diverse pluimage en vormen samen een multidisciplinair team.
- De individuele beoordelaars scoren elk dossier op een dominante manier (2-4-6-8-10). Het vertrekpunt daarbij is dat een dossier in principe een '6' krijgt, tenzij dominante prestatie-informatie anders uitwijst.
- De individuele beoordelaars zijn bij het toekennen van hun scores niet op de hoogte van de prijzen van de aanbiedingen en kijken alleen naar de kwaliteit van de dossiers.
- De individuele beoordelaars weten bij het toekennen van hun scores de namen van de inschrijvers niet en bekijken daarmee de dossiers 'anoniem'.
- De individuele scores worden besproken en leiden via een discussie tot een consensusscore (niet: een gemiddelde score). Hierbij wordt wederom 'dominant' gescoord (2-4-6-8-10). Nog steeds zijn hierbij prijzen en afzenders onbekend. Iedere beoordelaar moet zijn bevindingen kunnen motiveren. Een mening ('het ziet er mooi uit') telt daarbij niet. De motivatie betreft de dominante score.
- Een procesbegeleider die op afstand staat van de inhoud is onontbeerlijk bij het vaststellen van de consensus score.

De systematiek van 2-4-6-8-10 is bedoeld om dominant te kunnen scoren. Het verschil tussen een '6' en een '8' is voldoende dominantie om te kunnen duiden. Het verschil tussen een '7' en een '8' al heel wat minder. Laat staan het verschil tussen een '7,5' en een '8'. Een 5-puntschaal (zoals 2-4-6-8-10) voorkomt dat kwalitatief ongeveer gelijke dossiers toch ongelijke scores krijgen. Kortom, alleen écht onderscheid komt tot uiting in de score.

Het is essentieel om de leden van de beoordelingscommissie te trainen in het Best Value-gedachtegoed en vooral in hoe zij zo objectief mogelijk kunnen beoordelen. Zie hiervoor ook deel C voorbereidingsfase door de klant.

We gaan nu achtereenvolgens in op de beoordeling van het prestatiedossier, het risicodossier en het kansendossier. Belangrijk is dat deze drie dossiers kort en bondig moeten zijn (in de regel twee A4'tjes). Het idee is dat de klant van de leveranciers wil zien dat zij kort en bondig kunnen communiceren. Dit is één van de kenmerken van een observerend mens zoals we in deel A hebben gezien. En alleen observerende mensen kunnen ook hoofd- en bijzaken goed van elkaar scheiden.

E.1

Het prestatiedossier

In het prestatiedossier toont de leverancier aan dat hij in staat is om de klus te realiseren en op adequate wijze invulling te geven aan de opdracht doelstellingen. De leverancier doet dit door een aantal stellingen (of beweringen) en onderbouwt elke stelling met dominante prestatie-informatie (metrics) en uiteraard in het perspectief van de klus (het beoogd eindresultaat) en van de opdracht doelstelling van de klant. In de praktijk gebruiken veel leveranciers dit dossier nog steeds om het 'hoe' te beschrijven, dat is niet de bedoeling.

Een voorbeeld van een beschrijving van het 'hoe':

- Wij organiseren uiterlijk drie weken na gunning een informatieavond om bewoners en stakeholders te informeren over het hoofdontwerp en de mogelijkheden van communicatie tussen de omgeving en het project.
- Wij organiseren 24/7 bereikbaarheid via telefoon en e-mail, reageren binnen 72 uur op de ingekomen meldingen/klachten en zijn verantwoordelijk voor een goede afhandeling hiervan.
- Wij houden een wekelijks inloopsprek uur (tussen 18:00 en 20:00 uur).

Een goede formulering van het 'hoe' had er zo kunnen (of eigenlijk: moeten!) uitzien:

- Wij scoren op de doelstelling 'maximale tevredenheid van de omgeving' een 9.4. Dit blijkt uit de volgende metrics:
 - De afgelopen twee jaar was de tevredenheid van bewoners in vijf soortgelijke projecten een score van 9.4 op een schaal van 1 tot 10.
 - De tevredenheid over de 24/7 bereikbaarheid was een score van 9.5 op een schaal van 1 tot 10.

Belangrijk om te realiseren is dat met de metrics uit het verleden er direct een (weliswaar impliciete) belofte naar de toekomst gedaan wordt. Dus met het benoemen van een tevredenheidsscore van 9.4 bij de bewoners is er de belofte naar de klant dat er ook hier een score van 9.4 realiseerbaar is. Het is overigens niet een vrijblijvende bewering 'om de opdracht binnen te kunnen halen'. Misschien moet hier nog wel bij ceteris paribus, een Latijnse uitdrukking die 'de overige omstandigheden gelijkblijvend' betekent. Met andere woorden: mocht dit project toch echt totaal anders blijken dan de voorgaande projecten, dan is een score van 9.4 niet gegarandeerd. Ceteris paribus heeft dan een relatie met risico's buiten de eigen invloedssfeer!

Als een leverancier stelt dat hij de afgelopen drie jaren een complicatiegraad bij operaties had van respectievelijk 0.3 procent, 0.4 procent en 0.33 procent, dan mag de klant verwachten dat dit de performanceline is bij contractering van deze leverancier.

Daarmee is de prestatie iets wezenlijk anders dan Past Performance. Enerzijds is er een sterke relatie tussen de metrics uit het verleden en dit project (dus niet zomaar willekeurige past performance), anderzijds is er een relatie met de inschrijving. De beweringen die er staan zijn beloften voor dit project.

Let op: Als op Tripadvisor staat dat zakelijke reizigers hotel Hulsman gemiddeld scoren met een 9.0 en er heel veel zeer positieve recensies zijn, wil dat natuurlijk niet zeggen dat jouw tevredenheid ook automatisch een 9.0 wordt. Immers, het kan zo zijn dat er toevallig die nacht een feest in de stad is waardoor jij nauwelijks hebt kunnen slapen. Bijvoorbeeld omdat Barcelona weer eens de Champions League heeft gewonnen. Dat is een risico buiten de invloedssfeer van het hotel.

De beoordelingscommissie houdt zich bij de toekenning van scores bij het prestatiedossier van een leverancier strikt aan het volgende:

- Zij beoordeelt de prestaties integraal (en geeft dus niet per prestatie een score).
- Zij legt bij een leeg prestatiedossier de inschrijving terzijde als zijnde ongeldig.
- Zij beoordeelt de effectiviteit van de prestatie op basis van de gegeven onderbouwing van de inschrijver en niet op basis van eigen expertise.
- Zij weegt de beschrijving van 'hoe' de prestaties worden gerealiseerd niet mee. Het gaat immers niet om het "hoe".
- Zij sluit een inschrijver die onvoldoende scoort op prestaties (er is dan sprake van een ongeldige inschrijving) uit van verdere deelname aan de aanbesteding.

- Zij let op het aspect ‘opdracht specifiek’, ‘meetbaarheid’ en ‘dominante prestatie-informatie’ bij het bepalen van de aantoonbaarheid dat de inschrijver de opdracht realiseert én de mate waarin bijgedragen wordt aan de opdracht doelstellingen. Hoe beter dit alles aansluit bij de opdracht doelstellingen, des te positiever de commissie beoordeelt.

Als een klant werkt met een duidelijke omschrijving van het werk, is het eigenlijk ongepast een leverancier een onvoldoende te geven voor het prestatiedossier. Een onvoldoende zou impliceren dat de leverancier niet bij machte is datgene voor elkaar te krijgen wat nu juist van hem gevraagd wordt. Een onvoldoende op het prestatiedossier zou eigenlijk een ‘ongeldige aanbieding’ moeten zijn. Immers, de leverancier is (kennelijk) niet in staat datgene te maken wat de klant van hem vraagt. De beoordelingstabel ziet er dan als volgt uit:

Score	Waardering van de mate waarin de prestatieonderbouwing bijdraagt aan het realiseren van de opdracht en aan het bereiken van de opdracht doelstellingen	% van maximale kwaliteitswaarde
10	Uitmuntend	100
8	Goed	50
6	Voldoende	0
4/ 2	Onvoldoende	Ongeldige aanbieding

Tabel 5: Beoordelingstabel prestatiedossier

We gebruiken op dit moment beoordelingscijfers (‘10’, ‘8’, ‘6’). Sommigen vinden dit prettig werken, anderen juist niet. Eigenlijk is elk cijfer een ‘categorie’. Het is dus ook denkbaar om ‘A’, ‘B’ en ‘C’ te geven. Het gaat hier om de waardering, niet om het ‘cijfer’.

E.1.1 Best Value-argumentatie: analyse van inschrijvingsteksten

Door Leon Laureij

Rijkswaterstaat maakt bij de beoordeling van het prestatiedossier gebruik van de zogenoemde argumentatieleer (zie onderstaande tabel 6).² Wij zijn van mening dat de toepassing van de principes van argumentatieleer kan zorgdragen voor betere beoordelingen. Wel is het belangrijk om deze leer niet centraal te stellen, dat moeten de aanbiedingen zijn!

Prestatie:	Er treedt geen zetting in de bodem op als gevolg van onze werkzaamheden.
Waarom is dit één van de belangrijkste prestaties?	Deze prestatie voorziet in één van de grootste technische uitdagingen van dit project en draagt bij aan de opdracht doelstelling van ‘een beheerste techniek’.
Wat is de dominante prestatie-informatie waaruit blijkt dat de aangeboden prestatie daadwerkelijk zal worden behaald?	Wij passen onderwaterbeton toe bij het aanbrengen van de tunnelbak. Door gebruik van onderwaterbeton is het onnodig om grondwater te onttrekken aan de bodem, waardoor de daarmee vaak gepaard gaande zetting in de bodem niet op zal treden. Wij hebben bij de bouw van drie tunnels (vergelijkbaar qua omvang en complexiteit) in de afgelopen zeven jaar onderwaterbeton gebruikt en bij geen van deze projecten is zetting in de bodem opgetreden.

Tabel 6: Argumentatieleer

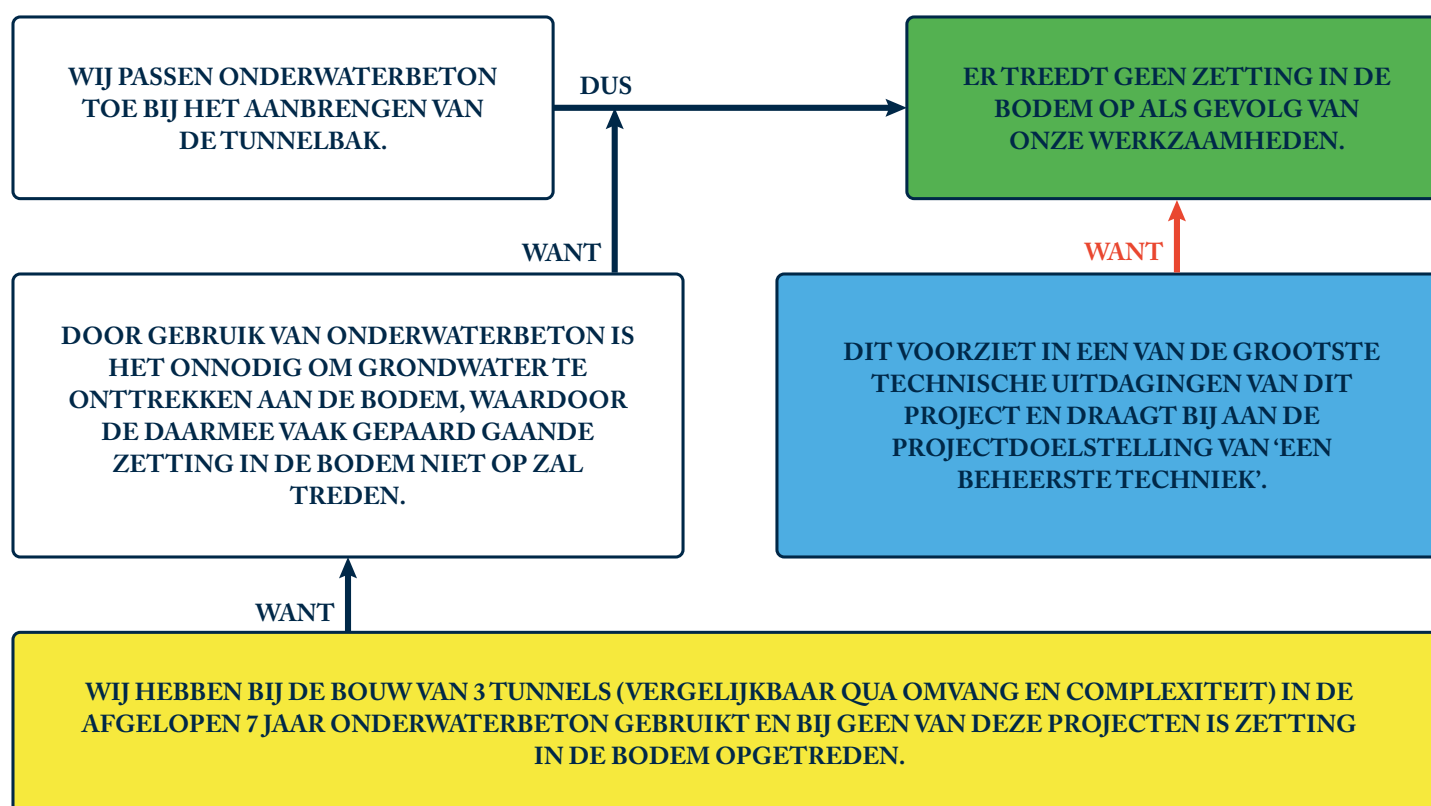
Een veelgehoorde uitdaging bij het in consensus beoordelen van inschrijvingen is dat verschillende beoordelaars dezelfde teksten vaak verschillend begrijpen. Gesprekken binnen het beoordelingsteam verlopen hierdoor moeizaam en inschrijvers voelen zich onbegrepen door de terugkoppeling op hun inschrijving. Dit is een klassiek communicatieprobleem en komt in de basis voort uit interpretatieverschillen. Die ontstaan tussen individuele beoordelaars, maar ook tussen inschrijvers en beoordelingscommissies. Goed communiceren is te omschrijven als zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten.³ De één zal de ander nooit precies 100 procent begrijpen zoals bedoeld. Dit is te wijten aan verschillende interpretatiekaders die weer voortkomen uit verschillende ervaringen, gezichtspunten, belangen, enzovoort. Het probleem is zo oud als het fenomeen taal zelf, en vraagt om een uniformering van interpretatiekaders die het verschil tussen bedoeling en begrip van tekst minimaliseren volgens het Best Value-gedachtegoed. Bij Best Value wordt dit al voor een belangrijk deel gedaan door het

2 Voor de meest actuele versie zie www.rijkswaterstaat.nl
3 Met dank aan Sicco Santema voor deze beeldspraak.

gebruik van dominante prestatie-informatie aan te moedigen, door met gestructureerde inschrijvingsformulieren te werken en door zorgvuldige procedures aan te houden voor de consensusdiscussies en de interviews. Toch leert de praktijk dat ook bij Best Value-beoordelingen uiteenlopende interpretaties van de inschrijvingen ontstaan.

Het voorgestelde uniforme interpretatiekader komt voort uit de argumentatieleer van de Oude Grieken: een eeuwenoude oplossing voor een eeuwenoud probleem. Argumentatie is de uitwisseling van argumenten (stelling en onderbouwing) via taal. Een gestructureerde verbale interactie die mensen gebruiken om elkaar te overtuigen van hun standpunten (Van Eemeren en Grootendorst, 2004). Argumentatieleer beschrijft de structuur en logica van deze interactievorm. En deze is bij (Best Value-) aanbestedingen in de basis niet anders dan bij interacties in andere domeinen waarbij sprake is van uitwisseling van argumenten (bijvoorbeeld privé, zakelijk, politiek of juridisch; Laureij, 2013). Hoe dit precies werkt blijkt uit een veelvuldig gehanteerd, eenvoudig argumentatiemodel dat de universele basisstructuur weergeeft van alle vormen van argumentatie (Toulmin, 1958/2003).

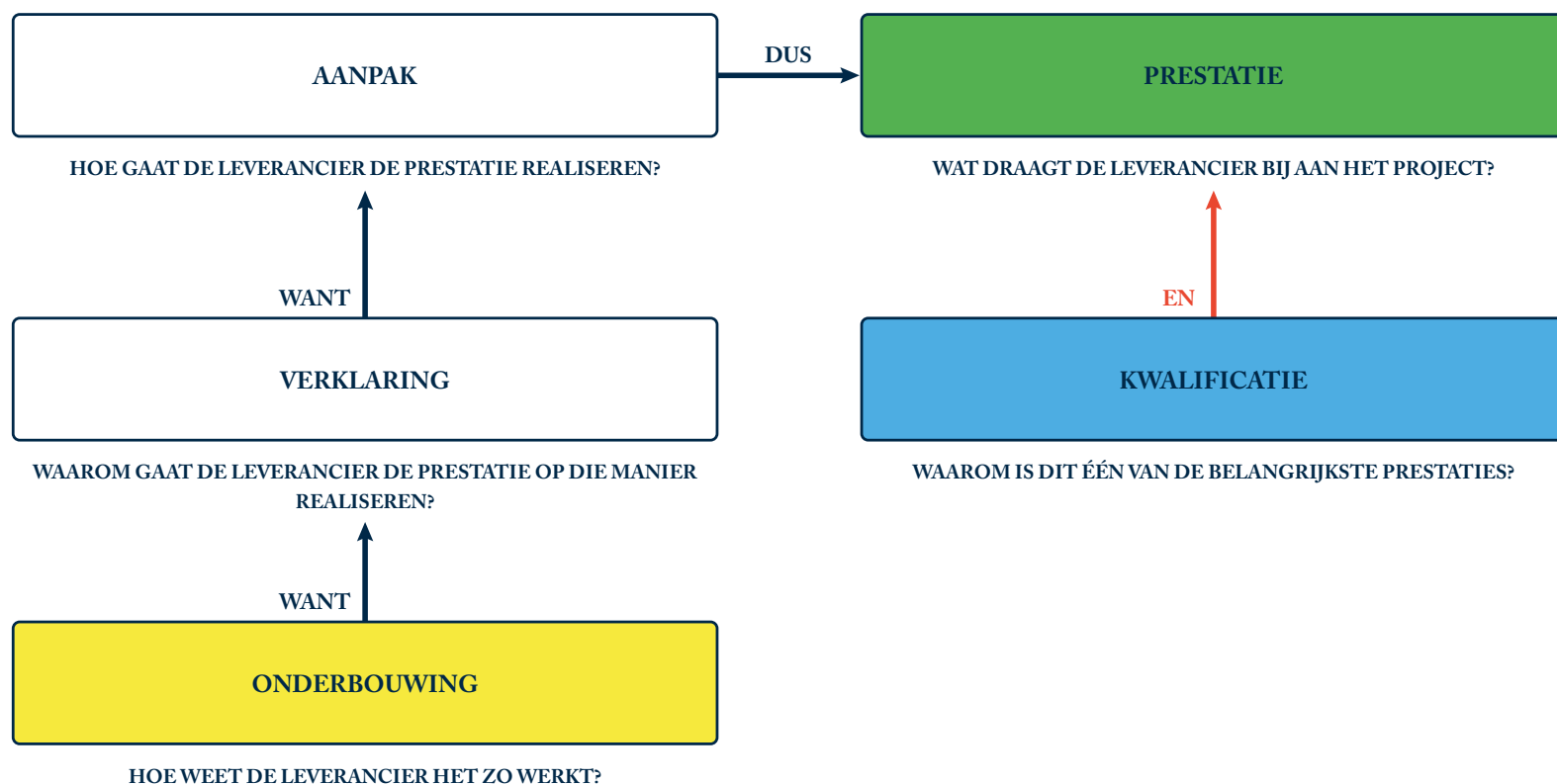
Het beoordelingsproces in een (Best Value-) aanbestedingstraject is gebaat bij een analyse van de inschrijvingen met behulp van de universele argumentatiestructuur (Laureij & Santema, 2016; 2017). Beoordelaars kunnen zo de structuur van inschrijvingen (meer) expliciet maken, resulterend in een uniform interpretatiekader. Hoe dit werkt is te illustreren aan de hand van onderstaand voorbeeld. Dit betreft een prestatie uit een inschrijving op een fictieve Best Value-aanbesteding voor de aanleg van een tunnel.



Figuur 19: Argumentatiestructuur van een fictieve prestatie ten behoeve van de aanleg van een tunnel

Figuur 19 bevat een visuele weergave van de argumentatiestructuur van deze prestatie en onderbouwing. De tekst is ingedeeld in de verschillende beweringen waar de universele argumentatiestructuur uit bestaat. Elke aparte bewering in deze structuur heeft een eigen kader. De pijlen geven de relaties weer tussen de beweringen: de bewering waar een pijl vandaan komt geldt als 'bewijs' voor dat waar de pijl naar wijst. De woorden bij de pijlen zijn 'signaalwoorden' die helpen bij het expliciet maken van de gehanteerde argumentatiestructuur.

De in kaart gebrachte structuur, verder zichtbaar gemaakt door de kleuren en onderstreping, helpt beoordelaars met het uitzoomen uit de details van de inschrijvingstekst. Tegelijk brengt het focus aan op die delen van de tekst die volgens Best Value van belang zijn bij het toekennen van een score.



Figuur 20: Argumentatiestructuur van de prestatie-onderbouwing

Beoordelaars brengen met behulp van highlight stiften de drie kleuren aan in de tekst. Vervolgens focussen zij in het daadwerkelijk evalueren of waarderen van de inschrijving alleen op die delen van de tekst die ze een kleur hebben gegeven. Figuur 20 maakt duidelijk, los van het voorbeeld, hoe deze systematiek in het algemeen werkt bij Best Value-inschrijvingen.

De abstracte argumentatiestructuur van Best Value-inschrijvingen in figuur 20 interpreteert de ‘prestatie’ als de uiteindelijke bewering die de leverancier ‘wenselijk’ en ‘aannemelijk’ wil maken. Het geeft antwoord op de vraag: WAT draagt de leverancier bij aan het project? Dit antwoord zou een concrete bijdrage aan een opdracht doelstelling (of een specifiek onderdeel van de opdracht) moeten inhouden. In de argumentatiestructuur volgt onder de prestatie eerst een ‘kwalificatie’; antwoord op de vraag: WAAROM is dit één van de belangrijkste prestaties? Hiermee geeft de leverancier nog géén argument dát hij de prestatie kan waarmaken, maar wél wat de aangeboden prestatie ‘wenselijk’ maakt voor het project. Dit kan met een verwijzing naar de opdracht doelstelling of het onderdeel van de ‘opdracht’ waar de prestatie aan bijdraagt, al of niet inclusief een kwalificatie van de orde van grootte van de bijdrage.

Het primaire argument dat een leverancier typisch aanvoert om de aangeboden prestatie ‘aannemelijk’ te maken is een beschrijving van zijn ‘aanpak’/ antwoord op de vraag: hoe gaat de leverancier de prestatie realiseren? De aanpak is datgene dat de leverancier voorstelt om uit te voeren of in te zetten om de aangeboden prestatie te realiseren. Met andere woorden: de aanpak is de oorzaak van de prestatie en de prestatie is het gevolg van de aanpak. De aanpak kan bestaan uit een techniek zoals in het voorbeeld van figuur 19, maar ook uit materiaal, materieel, inzet van bepaalde personen, principes of werkwijzen, enzovoort. De aanpak krijgt géén kleur in de analyse van de inschrijving, omdat er geen sprake van inhoudelijke beoordeling is.⁴

Vervolgens kán een leverancier ook een ‘verklaring’ geven voor het oorzakelijke verband tussen aanpak en prestatie. Dit geeft dan antwoord op de vraag: waarom gaat de leverancier de prestatie op die manier realiseren? Ook al komt een dergelijke verklaring slechts in een minderheid van de gevallen voor, het is het centrale element van de universele argumentatiestructuur. Het geeft als het ware de garantie dat op basis van het gegeven argument (de aanpak, in dit geval) mag worden gesteld dat de conclusie of het standpunt (de prestatie) aannemelijk is. De verklaring is typisch een generieke bewering van het type ‘algemene stelregel’ of ‘wetmatigheid’. Het verwoordt een universeel geldende waarheid die in allerlei verschillende situaties stand zou moeten houden (Kashiwagi’s natural laws zijn ook van deze orde).

Voorkomende verklaringen in inschrijvingen zijn te zien als ‘technisch-inhoudelijke’, ‘theoretische’ uitingen van de expertise van de leverancier (bijvoorbeeld kennis van een natuurwet zoals zwaartekracht). Deze worden echter vaak weggelaten uit de tekst, net als in de argumentatie van andere domeinen. Het is dan ook zeker niet vereist voor een inschrijver om de verklaring te geven. Maar als die dan toch in de tekst voorkomt, dan kan de beoordelaar het onderstrepen. Dat betekent dat hij het niet meeweegt in de beoordeling en dat hij het herkent als iets anders dan een onderbouwing (ook al heeft de leverancier het onder dat kopje opgenomen).

4 Vanuit Best Value bezien is het in principe onnodig voor een leverancier om de voorgenomen aanpak te beschrijven, aangezien dat tijdens de beoordelingsfase nog niet relevant is. Desondanks geven leveranciers wel iets van informatie over hun aanpak. Dit is niet verwonderlijk, aangezien het een logisch onderdeel vormt van het oorzakelijke verband dat ten grondslag ligt aan aanbestedingsargumentatie.

De onderbouwing tot slot geeft antwoord op de vraag: hoe weet de leverancier dat het zo werkt? In de vorm van verifieerbaar bewijs dat de algemene wetmatigheid van de verklaring klopt. Hiermee onderbouwt de leverancier zijn expertise die in de (expliciete of impliciete) verklaring nog enkel verondersteld is. Ook maakt hij zo met een niet-technisch of niet-theoretisch argument (verder) aannemelijk dat de voorgestelde aanpak daadwerkelijk tot de aangeboden prestatie zal leiden. Hiervoor gebruikt de leverancier vanuit Best Value bezien bij voorkeur ‘verifieerbare prestatie-informatie’, maar bij gebrek daaraan komen in inschrijvingen ook verwijzingen naar analyses of literatuur voor, of resultaten van uitgevoerde computersimulaties.

Na analyse volgt evaluatie

Nadat de beoordelaar de kleuren en mogelijke onderstrepingen heeft aangebracht in de inschrijvingstekst, is hij uiteraard nog niet klaar. Als het goed is, is het hem wel gelukt om een ‘waardevrije analyse’ van de inschrijving te maken. Een ‘slechte’ onderbouwing heeft hij immers ook geel gemaakt. Zo zorgt hij ervoor dat interpretatie en oordeelsvorming gescheiden blijven, wat het verdere beoordelingsproces eenvoudiger en robuuster maakt. De volgende stap is de evaluatie: het toekennen van waarderingen aan de gekleurde argumenten, in het licht van de gunningscriteria.

Typische aandachtspunten voor de beoordeling van Best Value-aanbestedingen zijn SMART en ‘onderbouwd met dominante prestatie-informatie’. De eerstgenoemde past de beoordelaar toe op de argumenten die groen en blauw zijn gemaakt: de prestatie en de kwalificatie. Deze moeten beide SMART zijn geformuleerd om te weten wat de klant heeft aan de aangeboden prestatie. Bij het aandachtspunt ‘onderbouwd met dominante prestatie-informatie’ gaat het erom of de beoordelaar overtuigd is door het geel gemaakte argument: is het aannemelijk (dominant) dat de inschrijver de aangeboden prestatie daadwerkelijk kan realiseren? Zo kan de beoordelaar per prestatie bepalen of deze wenselijk en aannemelijk is in de context van het project. Vervolgens ‘zoomt de beoordelaar uit’ om aan het gehele prestatiedossier een score toe te kennen.

In 2020 heeft RWS de MARK-methode gelanceerd om leveranciers te helpen de argumentatieleer toe te passen. [Zie de website van RWS](#).

E.2

Het risicodossier

Het doel van dit dossier is dat de leverancier de risico's voor de klant beschrijft, die het opleveren van de opdracht en het bereiken van de opdracht doelstellingen bedreigen. In het dossier beschrijft hij ook hoe hij deze risico's zo goed mogelijk mitigeert. Het idee hierachter is dat de leverancier transparantie creëert over welke externe risico's een succesvol project in de weg staan. In deel A hebben we gesproken over het ontstijgen van silo's. In veel traditionele inkoopprocessen kijkt een leverancier vooral naar zijn eigen risico's. In de Best Value-Aanpak is het vooral de bedoeling dat een leverancier over zijn eigen organisatiegrenzen heen kijkt en de risico's van het project identificeert en mitigeert. Experts zijn daartoe in staat, non-experts hebben daar grote moeite mee. Door het gebruik van het risicodossier is de klant in staat experts van non-experts te scheiden.

Het risicodossier bestaat in de meeste gevallen uit twee A4'tjes. Het is daarbij de bedoeling dat de leverancier aantoont dat hij in het belang van de klant handelt door aan te geven welke risico's hij identificeert en hoe hij deze mitigeert of minimaliseert. Dit vraagt wederom om een onderbouwing met verifieerbare prestatie-informatie die in zichzelf dominant is. De leverancier geeft aan:

- waarom een risico een belangrijk (extern project) risico is;
- hoe het risico wordt gemitigeerd;
- hoe het mitigeren van het risico wordt gemeten;
- waarom de mitigerende maatregel gaat werken, onderbouwd met dominante prestatie-informatie;
- en wat hij gaat doen als de (beoogde) beheersmaatregel niet voldoende is.

In het risicodossier moeten de leveranciers nadenken over de risico's die zich tijdens het project kunnen voordoen. Omdat een expert binnen zijn eigen werk geen eigen risico's heeft, zijn we hier vooral geïnteresseerd in de risico's van buiten zoals de leverancier deze percipieert: welke factoren buiten de eigen invloedssfeer van de leverancier zorgen ervoor dat de doelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd? Immers, de risico's die binnen zijn invloedssfeer liggen heeft hij als het goed is geheel onder controle en zijn daarmee eigenlijk geen risico. Door middel van het risicodossier kunnen de leveranciers aangeven in welke mate zij in staat zijn om het project van achter naar voor te beschouwen. Nog vóórdat het project hen is gegund, moeten zij nadenken over allerlei soorten risico's en die prioriteren en ook over de wijze waarop zij die risico's

mitigeren. Vanuit klantperspectief is er de behoefte aan een 'visionaire' leverancier in plaats van een leverancier die reactief brandjes blust.

Het verschil tussen risico's die binnen de eigen invloedssfeer liggen en die erbuiten liggen, is te illustreren aan de hand van een metafoor: het besturen van een auto. Als een bestuurder net zijn rijbewijs heeft gehaald is alles nieuw. Hij heeft zijn volledige aandacht nodig om de auto goed te kunnen besturen. Hoe werkt de koppeling ook alweer? Waar zit de knop van de ruitenwisser? Zijn aandacht is vooral intern gericht: op de elementen die binnen zijn eigen invloedssfeer liggen. Bestuurders met vijf jaar rijervaring hebben de auto volledig onder controle. Zij letten vooral op dat wat buiten de eigen invloedssfeer ligt (wat gebeurt daar verderop bij het kruispunt?), op elementen die ze zelf niet kunnen beheersen, maar wel risico met zich meebrengen.

Het benoemen van de risico's die buiten de invloedssfeer van de leverancier(s) liggen heeft een aantal redenen, te weten:

- Beheersing van het project. Het nadenken over de wijze waarop de leverancier de niet beheersbare risico's gaat mitigeren, zorgt voor verantwoordelijkheid bij de leverancier. Hij wordt niet aansprakelijk voor deze risico's maar wel verantwoordelijk voor het identificeren en vervolgens mitigeren.
- Bescherming van de leverancier. Risico's buiten de invloedssfeer van de leverancier die niet door hem noch door de klant worden geïdentificeerd, kunnen de leverancier niet worden aangerekend.
- Verantwoordelijkheid. Het maken van onderscheid tussen wel beheersbare en niet beheersbare risico's voorkomt verwarring (en daarmee later 'gedoe').
- Minimalisatie van onvoorziene en onbeheersbare risico's. Het nadenken over alle risico's die zich zouden kunnen voordoen (en de wijze waarop men dan zou handelen) doordat alle leveranciers en ook de klant de kans op onvoorziene zaken en situaties minimaliseren.

Het idee achter het uitvragen van het risicodossier is dat het verstandiger blijkt te zijn om risico's te mitigeren door middel van het creëren van transparantie en accountability dan door het 'manage, direct en control'-gedrag vanuit de klant. Dat blijkt de effecten van risico's juist te vergroten.

Het gebruik van het risicodossier als gunningscriterium geeft een competitief voordeel aan de leverancier die ervaren is, vooruit kan denken, visionair is en denkt in het belang van de klant. Zelfs als er geen goed presterende leverancier meedoet, geeft het risicodossier een structuur om duidelijk de verantwoordelijkheden af te bakenen (en daarmee de accountability).

Beoordeling risico's

Bij de beoordeling van de risico's bekijkt de beoordelingscommissie in welke mate de leverancier daadwerkelijk in staat is de risico's van de klant te beheersen. Bij de toekenning van de score wordt de eigen expertise buiten beschouwing gelaten. De beoordelingscommissie gaat als volgt te werk:

- Zij legt een leeg risicodossier terzijde en verklaart daarmee de inschrijving als ongeldig.
- Zij beoordeelt de risico's integraal (dus geen score per risico).
- Zij beoordeelt de relevantie van de risico's op basis van de motivering van leverancier en de onderbouwing waarom een risico belangrijk is.
- Zij beoordeelt de effectiviteit van de preventieve beheersmaatregelen en opties op basis van de dominante prestatie-informatie.
- Zij neemt opties die niet tegen proportionele kosten worden aangeboden, niet als positieve bevinding mee in de beoordeling.
- Zij let daarbij op de volgende aspecten:
 - 'Opdracht specifiek'. Naarmate de risico's en beheersmaatregelen meer opdracht specifiek zijn en de risico's en beheersmaatregelen nauwer aansluiten op de opdracht en de opdracht doelstellingen, beoordeelt zij positiever.
 - 'Meetbaar'. Naarmate de risico's en beheersmaatregelen meer meetbaar zijn, beoordeelt zij positiever.
 - Dominante prestatie-informatie. Ook hier geldt: hoe duidelijker en concreter deze informatie is, des te positiever de beoordeling door de commissie.

Score

De beoordeling van het risicodossier loopt van 10-8-6-4 naar 2. Tussenliggende scores worden niet toegekend. Een door de beoordelingscommissie toegekende score betreft telkens een resultaat in consensus en geen gemiddelde van individuele scores.

Score	Waardering van de mate van minimalisering van de risico's voor de klant die de opdracht en opdracht doelstellingen kunnen bedreigen.
10	Uitmuntend
8	Goed
6	Voldoende
4	Onvoldoende
2	Niet of nauwelijks

Tabel 7: Scores risicodossier

Belangrijk om (nogmaals) te realiseren is dat de leverancier de kosten van de correctieve beheersmaatregelen niet hoeft mee te nemen in zijn prijs. Wel is het zo dat de klant nu al een beeld heeft van de toekomstige (meer)kosten, als de preventieve beheersmaatregelen niet voldoende blijken te zijn. De leverancier moet de kosten van alle preventieve (of organisatorische) beheersmaatregelen uiteraard wel meenemen in zijn prijs.

Een voorbeeld dat voortbordurt op de welbekende metafoor van de bergbeklimmer. Een belangrijk risico (buiten de invloedssfeer van de leverancier) is doodvriezen op een berg, veroorzaakt door een valpartij van één van de deelnemers aan de expeditie. Een preventieve beheersmaatregel van de expeditieleider (om de doelstelling 'zo veilig mogelijk terug' te realiseren) is het organiseren van een gegarandeerde beschikbaarheid van een reddingshelikopter binnen 15 minuten. Deze beheersmaatregel vraagt van de expeditieleider vooraf 'regelwerk' met een derde partij. De beheersmaatregel kost de expeditieleider geen geld (behalve dus tijd). De klant verwacht van leveranciers dat dit soort (preventieve/organisatorische) maatregelen in hun aanbiedingsprijs is inbegrepen. Van een expert mag verwacht worden dat hij dit geregeld heeft, maar niet dat in zijn prijs ook nog eens de kosten van de helikopter zijn meegenomen. Immers, dit zou ertoe leiden dat de leverancier die de meeste risico's ziet ook de duurste zou zijn. En de leverancier die nauwelijks oog heeft voor risico's de goedkoopste is (en daarmee meer kans maakt om te winnen). De klant wil als het goed is juist een leverancier die oog heeft voor externe risico's.

Klassiek zien we in inschrijvingen dat leveranciers risico's naar zich toetrekken: als er 10 procent kans bestaat dat een expeditie-deelnemer uitglijdt en de helikopter kost 10 duizend euro om gegarandeerd binnen 15 minuten aanwezig te zijn, dan verhoogt de leverancier in de regel zijn prijs met een tiende van tienduizend euro (dat is duizend euro). Belangrijk om te realiseren is dat de leverancier in 100 procent van de gevallen een 'foute' prijs heeft. Immers, als er geen ongeluk op de berg plaatsvindt, was de leverancier duizend euro te duur. Als er wel een ongeluk plaatsvindt is de leverancier 9 duizend euro te goedkoop. Het idee van het risicodossier is dat de leverancier niet(!) het risico overneemt. Het is de bedoeling dat de leverancier expliciet inzichtelijk maakt wat het effect is als het risico (toch) optreedt. In dit geval maakt de leverancier aan de klant duidelijk dat de kosten van de helikopter 10 duizend euro bedragen. Hiermee is er 'information before the event', zoals Dean Kashiwagi zou stellen. Het is in het belang van een goede uitvoering dat deze informatie er vooraf is: dat scheelt veel gedoe tijdens de uitvoeringsfase.

Uiteraard kan het zijn dat de werkelijke situatie in de uitvoering anders is dan vooraf door de leverancier gedacht. Het kan bijvoorbeeld zijn dat bij het 'bestellen' van de helikopter blijkt dat die dag allerlei expedities een helikopter vragen en er op dat moment schaarste is. Als dan blijkt dat de rekening van de helikopter niet 10 duizend euro is, maar 15 duizend euro (vanwege die schaarste) moet de klant uiteindelijk gewoon die 15 duizend euro betalen. Er is immers sprake van dominante prestatie-informatie. En: het risico lag altijd al bij de klant!

Een voorbeeld van het mitigeren van een risico zonder het risico over te nemen: bij een infrastructureel project is door een leverancier geïdentificeerd dat een belangrijk (extern) risico de kapvergunningen in een bepaalde gemeente zijn (de klant was de verantwoordelijke voor deze vergunningen). De leverancier stelt als beheersmaatregel voor om aan de zuidzijde van het werk te starten. Hierdoor is er drie maanden extra tijd om de vergunning te verkrijgen. Met deze maatregel trekt de leverancier het risico niet naar zich toe, maar zorgt hij wel voor risicobeheersing op een risico dat niet bij hem ligt (de klant is nog steeds verantwoordelijk voor de vergunningen).

Dit neemt niet weg dat een leverancier toch risico's naar zich kan toetrekken. De bijbehorende beheersmaatregelen moeten dan in het kansendossier. Ditzelfde geldt voor beheersmaatregelen die de leverancier extra geld gaan kosten. Het risicodossier bevat uitsluitend preventieve beheersmaatregelen die zitten in het 'basisassortiment' van de leverancier, uiteraard vergezeld met metrics: allerlei extra's (preventief of correctief) krijgen elders een plek.

Een voorbeeld van een klant die bij een ICT-project heeft bepaald dat hij de testfase zelf wil doen. Een leverancier heeft het volgende risico geïdentificeerd: 'De klant heeft geen specialisten beschikbaar als het systeem moet worden getest, waardoor de testfase uitgesteld moet worden en de opleverdatum in gevaar komt.' Een plausibel risico in dit geval.

Zijn voorgestelde beheersmaatregel luidt als volgt: 'De testfase begint in week 23. In die week dient de klant specialisten beschikbaar te hebben. We gaan op dit moment uit van een benodigde beschikbaarheid van 50 uur. In week 2 komen we met een definitief aantal benodigde uren, waardoor de klant de capaciteit kan vastleggen. Als de specialisten in week 23 toch niet beschikbaar blijken te zijn, dan heeft inschrijver onafhankelijke specialisten op afroep beschikbaar vanaf week 23 om mogelijke uitval van medewerkers van de klant op te vangen. Zij garanderen 100 procent beschikbaarheid. Hierdoor komt de testfase niet in gevaar bij uitval van specialisten. In twee soortgelijke projecten heeft deze 100 % beschikbaarheid ertoe geleid dat de test fase op tijd is afgerond.'

De organisatie van de beschikbaarheid zit in de prijs van de leverancier, het daadwerkelijk inzetten van die specialisten (mocht het risico echt optreden) niet.

Het is essentieel dat ook klanten begrijpen dat de financiële risico's voor henzelf zijn en niet voor de leverancier. Best Value betekent niet het verplaatsen van risico's naar een andere partij!

E.3

Het kansendossier

In dit dossier kan de leverancier een aantal 'extra's' aanbieden, zonder dat hij zich direct 'druk' hoeft te maken over de daarbij behorende hogere prijs. Denk aan:

- Het overnemen van risico's die eigenlijk bij de klant liggen.
- De extra's die voorbij de directe scope van de opdracht liggen.

Het kansendossier is ook bedoeld om te achterhalen op welke wijze de leverancier (extra) waarde kan toevoegen aan de doelstellingen van het project. Kansen zijn als het goed is 'win-win': de leverancier kan 'extra scope' leveren en de klant krijgt een hogere bijdrage aan de opdracht doelstellingen. Het gaat hier bijvoorbeeld om het versnellen van de doorlooptijd of het extra verhogen van de klanttevredenheid. Kansen moeten per definitie iets 'extra's' bijdragen aan de opdracht doelstelling. Van kansen is geen sprake als die losstaan van de opdracht doelstelling of als die eigenlijk onderdeel zouden moeten zijn van de aanbidding om überhaupt de opdracht te kunnen realiseren.

Het doel van het kansendossier is om boven de verplichtingen op basis van het conceptcontract, de opdracht doelstellingen zo veel mogelijk te bereiken, waar mogelijk uitgedrukt in dominante prestatie-informatie. Een kans draagt bij aan de invulling van de opdracht doelstellingen en de ambitie en is niet al volgens het conceptcontract voorgeschreven. Ook zonder de kans moet de opdracht zoals de klant heeft geformuleerd gewoon gerealiseerd worden. De kans is eigenlijk een extraatje. De kans moet duidelijk maken dat de waarde ervan hoger is dan de kosten en daarmee een kosteneffectieve investering is. De klant bepaalt of hij wel of niet de kans afneemt. In het geval de klant de kans niet voornemens is 'te kopen', wordt de prijs van de kans uiteraard niet aan de leverancier betaald.

De klant verwacht van de leverancier een uiteenzetting van waarom de voorgestelde kans extra bijdraagt aan het bereiken van de opdracht doelstelling en is met dominante prestatie-informatie onderbouwd waarom de extra waarde ten opzichte van het conceptcontract opweegt tegen de gevraagde prijs van de kans voor de klant. In dit opzicht betreft elke kans daarmee een soort 'mini-businesscase' of 'mini kosten-batenanalyse', die later in de concretiseringsfase verder wordt uitgewerkt. De mini-businesscase dient expliciet invulling te geven aan één of meerdere van de geformuleerde opdracht doelstellingen. Uiteraard kunnen de baten uit de mini-businesscase daarbij niet-financieel zijn. Bijvoorbeeld: meer duurzaamheid of minder hinder (als dit opdracht doelstellingen waren uiteraard!).

Kansen in het kansendossier mogen elkaar niet inhoudelijk uitsluiten. Immers, van een expert wordt verwacht dat hij de klant niet laat 'beslissen', maar een expertoordeel geeft over wat in zijn expertogen het beste scenario is.

De inschrijver dient in het kansendossier in overeenstemming met het standaardformulier:

- de mogelijke kansen te identificeren, te prioriteren en te onderbouwen (de grootste/belangrijkste eerst);

- per kans aan te geven op welke wijze deze bijdraagt aan de opdracht doelstellingen;
- de prijs per kans op te nemen;
- indien van toepassing, het uiterlijke moment na ondertekening van de Overeenkomst op te nemen waarop de klant moet melden dat hij wenst dat de kans wordt geëffectueerd;
- de impact van de kans op tijd, geld en kwaliteit op te nemen;
- de effectiviteit van de kans te onderbouwen met dominante prestatie-informatie.

Kortom, de leverancier geeft aan waarom de extra waarde opweegt tegen de gevraagde prijs van de kans. Hij onderbouwt dit met dominante prestatie-informatie.

Beoordeling kansen

De beoordelingscommissie gaat bij de toekenning van de score van de kansen als volgt te werk:

- Een leeg kansendossier voegt geen waarde toe en scoort een ‘6’.
- Kansen die werkzaamheden betreffen die al voortvloeien uit verplichtingen op grond van de aanvraag resulteren in een onvoldoende score en daarmee wordt de inschrijving ongeldig.
- De beoordeling van de effectiviteit van de kansen geschiedt uitsluitend op basis van dominante prestatie-informatie.
- De beoordeling van de kansen gebeurt integraal (en niet per kans een score).
- Zij houdt rekening met de proportionaliteit van de kosten van de kans.
- Zij beoordeelt kansen die geen bijdragen leveren aan één of meerdere van de opdracht doelstellingen niet als positief.
- Kansen maken géén onderdeel uit van de inschrijvingssom en van de planning.
- De baten van de kans dienen de kosten te overtreffen om positief te kunnen scoren.
- Zij let op het aspect ‘opdrachtspecifiek’, ‘meetbaarheid’ en ‘dominante prestatie-informatie’ bij het bepalen van de aantoonbaarheid dat de inschrijver de opdracht realiseert én de mate waarin bijgedragen wordt aan de opdracht doelstellingen. Hoe beter dit alles aansluit bij de opdracht doelstellingen, des te positiever de commissie beoordeelt.

Score

De scorereeks voor het kansendossier loopt van 10-8-6-4 en 2. Tussenvallende scores worden niet toegekend. Een door de beoordelingscommissie toegekende score betreft telkens een resultaat in consensus en geen gemiddelde van individuele scores.

Score	Waardering van de mate waarin de kansen bijdragen aan de opdracht en opdracht doelstellingen boven de verplichtingen uit de conceptovereenkomst (waaronder de vraagspecificatie) tegen proportionele kosten.
10	Uitmuntend
8	Goed
6	Voldoende
4	Onvoldoende
2	Niet of nauwelijks

Tabel 8: Scores kansendossier

NB. Een inschrijver kan alleen kansen aanbieden die perfect aansluitend op de eisen uit de vraagspecificatie!

In verband met het maken van een brug vlakbij een dorp is er een omleidingsroute nodig. De doelstelling van het project is het minimaliseren van de hinder (voor zowel de omgeving als de weggebruiker). Indien de klant in zijn originele uitvraag als eis heeft meegegeven dat de extra vertraging voor de weggebruiker niet meer dan 10 minuten mag worden, dan betekent dit een belemmering voor de vrijheidsgraden van de leveranciers. Het maximum van 10 minuten betekent dat alle omleidingsroutes door het dorp heen gaan en (daarmee) in het dorp hinder creëren. Wellicht heeft een leverancier een prachtig idee om een omleidingsroute te ontwerpen die niet door het dorp gaat, maar 11 minuten extra reistijd betekent. Deze route mag dus, gegeven de eis van 10 minuten, niet. Dit voorbeeld illustreert dat een klant er buitengewoon verstandig aan doet om aan de voorkant na te denken over wat échte eisen zijn en wat richtinggevende principes zijn. Vervolgens geeft de leverancier invulling aan deze richtinggevende principes, in het licht van de doelstelling. Voor leveranciers betekent het dat zij bij echte eisen géén oplossingen bedenken die buiten het kader van die echte eis omgaan.

Indien de klant ‘de prijs’ als één van de gunningscriteria hanteert, dan is het verstandig ook het ‘kansendossier’ als gunningscriterium te gebruiken. Als de klant puur op kwaliteit let (en prijs dus niet meeweegt), kan het kansendossier achterwege blijven omdat goede aanbiedingen dan niet worden ‘gestraft’ vanwege een hogere prijs. Uiteraard moet dit dan binnen het plafondbedrag blijven.

In tegenstelling tot het risicodossier geeft het kansendossier de gelegenheid om beheersmaatregelen die geld kosten aan te bieden of om risico’s van de klant over te nemen. De leverancier geeft aan wat zijn extra kosten zijn bij overname van een risico. Kansen gaan daarmee verder dan de concrete opdracht zoals deze door de klant is opgesteld. Vanzelfsprekend is iets pas een kans als de klant hierbij gebaat is: het is dus een kans voor de klant, niet zozeer een kans voor de leverancier! De waarde van de kans moet voor de klant hoger zijn dan de kosten die de leverancier gaat maken. Kosten zouden financiële kosten kunnen zijn, maar ook andere kosten (bijvoorbeeld ‘overlast’). Doelstelling van het kansendossier is een leverancier te vinden die in staat is extra’s te benoemen buiten de directe uitvraag door de klant, maar die uiteraard wel een relatie hebben met de opdracht doelstelling.

Alles wat door de leveranciers wordt aangeboden in het kansendossier blijft eigendom van de desbetreffende leverancier en mag niet door de klant worden gebruikt als hij in het gunningsproces een andere leverancier kiest.

Een kans moet altijd bijdragen aan de opdracht doelstelling en ook een relatie hebben met het onderwerp van de opdracht. Onlangs werd bij een rioleringsproject als kans een betere kwaliteit ‘kous’ aangeboden (een kous is een bepaalde techniek). Hiermee was het riool beter bestand tegen zwaarder beladen verkeer. Omdat er op die locatie veelvuldig zwaarder beladen verkeer was dan het door de klant voorgeschreven riool aankon en deze kans aansloot bij de opdracht doelstelling, was dit een prima kans. De leverancier toonde hiermee aan dat hij meegedacht heeft met de klant. Een ‘foute’ kans zou in dit geval zijn: ‘We kunnen nu de parkeergarage reeds slopen die voor volgend jaar op de planning staat’. Deze kans heeft niets te maken met het huidige rioolproject en haar opdracht doelstellingen.

E.4

De interviews

Naast het prestatiedossier, het risicodossier en het kansendossier is er in Best Value een belangrijke rol voor de interviews met sleutelfunctionarissen weggelegd. In een Best Value-proces zijn er twee manieren om gebruik te maken van de interviews om zo te komen tot een beoordeling van de kwaliteit:

1. Het interview als een apart gunningscriterium zoals naast het prestatiedossier, het risicodossier en het kansendossier.
2. Het interview als toelichting op de genoemde dossiers en dus geen apart gunningscriterium.

In de meeste Best Value-trajecten is sprake van de eerste, ‘klassieke’ variant. Omdat interviews een ‘vorm’ zijn, is het overigens technisch beter om te spreken van het gunningscriterium ‘kwalificatie en ervaring van de sleutelfunctionarissen en hun rol in de organisatie’. In dit gunningscriterium wordt iedere sleutelfunctionaris beoordeeld op zijn rol in de organisatie en bijdrage aan de opdracht doelstellingen. Deze variant heeft zijn waarde bewezen in projecten waar de sleutelfunctionarissen als persoon een essentiële rol spelen in het succes. Dit is veelal het geval bij projecten, met een duidelijke kop en een staart. Het is daar logisch om de verantwoordelijke projectleider te beoordelen, juist omdat hij van cruciaal belang is.

Soms is er reden om de tweede variant toe te passen. In een tienjarig servicecontract is de rol van de sleutelfunctionaris een stuk minder van doorslaggevende betekenis in het overall succes, omdat de kans vrij klein is dat hij daadwerkelijk daar

zolang bij betrokken zal zijn. Bovendien zijn bij de uitvoering van een dergelijk contract vele anderen betrokken. Het is daarom niet zo logisch om de sleutelfunctionaris als persoon te beoordelen. In plaats daarvan dient het interview als toets op de ingediende dossiers. Beide methoden worden hieronder uiteengezet.

Ad 1. Interviews als een apart gunningscriterium

De interviews vormen in deze variant een belangrijke stap in het beoordelingsproces van Best Value. De redenering is dat een plan van een leverancier nog zo goed kan zijn, uiteindelijk maken of breken de betrokken sleutelfunctionarissen van de leverancier het project. Immers, zij zijn de belangrijkste graadmeter voor het wel of niet slagen van een project. Zij moeten het project overzien, zich accountable opstellen en de risico's identificeren. En ook moeten zij aantonen dat zij begrijpen wat er in hun dossiers staat en dit omarmen. Het doel van de interviews is om de mensen te spreken die een kritische rol gaan spelen tijdens het realisatietraject, die straks (als het project aan die leverancier gegund wordt) daadwerkelijk het werk gaan uitvoeren. Dit is een cruciaal verschil met 'traditionele' aanbestedingen, want dan vindt er vaak alleen een gesprek met de tendermanager (die na gunning niet daadwerkelijk bij de realisatie is betrokken!) plaats.

De interviews zijn de meest efficiënte methode om dominante prestatie-informatie naar boven te halen ten aanzien van de vraag of de leverancier kan preplannen, een visie heeft van begin tot eind, risico's kan identificeren die zijzelf niet kunnen beheersen, inzicht heeft in de wijze waarop die risico's worden geminimaliseerd, enzovoort. Dit gebeurt door de betrokken sleutelfunctionarissen simpelweg te vragen naar hun kijk op het project. Tijdens zo'n interview wordt heel snel hun mate van accountability duidelijk.

Jim Collins beschrijft in zijn boek *Good to Great* (2010) dat voor een leverancier 'to get the right people on the bus' veel belangrijker is dan 'first who, than what' (strategie). Het doel is om met de juiste mensen aan boord het project succesvol te realiseren. De interviews zijn een manier om af te dwingen dat er straks, vanuit de kant van de leverancier, de juiste mensen in de bus zitten.

De mate waarin de kwalificatie en ervaring van ieder van de sleutelfunctionarissen en hun rol in de organisatie aan de opdracht doelstellingen bijdragen, wordt vastgesteld aan de hand van vragen over de projectorganisatie, de eigen planning, de eigen prestaties, de klantrisico's (ook de klantrisico's die niet door de inschrijver in het eigen risicodossier zijn geïdentificeerd) en de eigen kansen van de inschrijver. Het is de bedoeling dat de sleutelfunctionarissen SMART-antwoorden geven en daarbij zoveel mogelijk gebruikmaken van dominante prestatie-informatie.

Het doel van de interviews is dat de leverancier met de kwalificatie en ervaring van ieder van de sleutelfunctionarissen zo veel mogelijk bijdraagt aan de klus en de bijbehorende opdracht doelstellingen. Immers, zij spelen een belangrijke rol in de uitvoering en zijn betrokken bij de totstandkoming en realisatie van de aangeboden prestaties en oplossingsrichting. Omdat deze functionarissen een significante impact hebben op de uitvoering van de opdracht, mede door toepassen van de Best Value-Aanpak, weegt de klant de kwalificatie en ervaring van hen mee in de gunning. De sleutelfunctionarissen zijn in staat om verdere onderbouwing en verduidelijking te geven over de informatie die in de schriftelijke kwaliteitsdocumenten is gegeven.

Het idee van het interviewen van een paar sleutelfunctionarissen sluit ook aan op het concept van WIOMM. Immers: heel goede sleutelfunctionarissen werken zeer waarschijnlijk in een omgeving waar ook andere experts werken. Door inzicht te krijgen in de kwaliteit van de sleutelfunctionarissen krijgt de klant een beeld van de kwaliteit van de organisatie.

Beoordeling sleutelfunctionarissen

Bij de toekenning van de score beoordeelt de beoordelingscommissie:

- niet op basis van eigen expertise, noch op de 'klik' tussen interviewer en geïnterviewde;
- het interview integraal (en dus niet per vraag);
- de mate waarin de sleutelfunctionaris de opdracht doorgrondt: naarmate de sleutelfunctionaris aantoonbaar maakt de opdracht beter te doorgronden, scoort deze beter;
- de mate waarin de sleutelfunctionaris over relevante kwalificatie en ervaring beschikt voor deze opdracht: naarmate de sleutelfunctionaris meer gekwalificeerd en ervaren is, scoort deze beter;
- het aspect 'opdracht specifiek': hoe specifiek de positieve beoordeling van de commissie;
- het aspect 'meetbaar' bij het bepalen van de aantoonbaarheid: hoe meetbaarder de onderbouwing, des te positiever de commissie in haar beoordeling is;
- het aspect 'dominante prestatie-informatie' bij het bepalen van de aantoonbaarheid: ook hier is van toepassing hoe meer des te positiever de beoordeling.

Score

De beoordeling vindt plaats door het toekennen van een score aan sleutelfunctionarissen per interview. De scorereeks loopt van 10-8-6-4 naar 2. Tussenliggende scores worden niet toegekend. Een door de beoordelingscommissie toegekende score betreft telkens een resultaat in consensus en geen gemiddelde van individuele scores.

Score	Waardering van de mate waarin de kwalificatie en ervaring van ieder van de sleutelfunctionarissen bijdragen aan het realiseren van de opdracht en opdracht doelstellingen.
10	Uitmuntend
8	Goed
6	Voldoende
4	Onvoldoende
2	Niet of nauwelijks

Tabel 9: Scores interview

Het proces rondom de interviews

De beoordelingscommissie houdt interviews met die medewerkers van de leverancier die straks als het project aan hen gegund wordt daadwerkelijk het werk gaan uitvoeren. In de meeste gevallen gaat het om twee tot drie sleutelfunctionarissen per leverancier.

Natuurlijk is het een optie om meer dan drie sleutelfunctionarissen te interviewen. Zo hebben wij jaren geleden bij een groot project ervoor gekozen om vier sleutelfunctionarissen te spreken. Dit vanwege het feit dat de leveranciers enigszins nerveus tegen de interviews aankeken: de impact van het ‘verprutsen’ van een gesprek door een sleutelfunctionaris lijkt door het afnemen van vier interviews minder groot (als aan interviews een gewicht van 20 procent toegekend wordt, lijkt $2 * 10$ procent bij twee interviews ‘gevaarlijker’ dan $4 * 5$ procent vanuit het perspectief van de leverancier). Hier lijkt sprake te zijn van koudwatervrees.

De ervaring leert dat interviews met de personen die bij gunning het project daadwerkelijk gaan uitvoeren vaak enige verwarring bij de leveranciers oproepen. De oorzaak ligt in het feit dat leveranciers bij aanbestedingsprocessen normaal gesproken hun directeur, salesmanager of accountmanager sturen. In de Best Value-Aanpak hebben deze functionarissen geen rol. Natuurlijk kunnen zij onderdeel uitmaken van het bidteam van de leverancier, maar in de positie naar de klant toe hebben ze geen rol. Immers, de projectleider leidt straks het project, niet de directeur. Het is belangrijker dat de projectleider het project van A tot Z begrijpt en al heeft doorleefd nog voordat het project gestart is dan dat de directeur het goed begrijpt.

Vanuit dit perspectief is het in deze variant dan ook logisch om af te zien van ‘teaminterviews’: het gaat om de individuen uit het team en hun individuele accountability.

Het is niet de bedoeling om de interviews te gebruiken om zoveel mogelijk risico’s ‘over de schutting’ van de leverancier te gooien, maar om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de prestatie van de sleutelfunctionarissen. Het is daarom van evident belang dat zij zo eerlijk mogelijk antwoorden. Aan loze beloften heeft niemand wat, noch de klant, noch de leverancier!

De interviews vinden een-op-een plaats en duren maximaal een uur. Het is bij deze variant niet de bedoeling om de sleutelfunctionarissen van de leverancier tegelijkertijd te spreken, noch dat er collega’s van de geïnterviewde persoon aanwezig zijn ‘om mee te luisteren’. Het gaat om de kwaliteiten van elk individu: deze leiders van het project zorgen immers voor de alignment: dat de juiste mensen met de juiste dingen bezig zijn.

Het gaat bij het beoordelen van de sleutelfunctionarissen uitsluitend om het inzicht verkrijgen in de kwaliteit en ervaring van deze personen ten behoeve van het realiseren van de opdracht en opdracht doelstellingen. Hier speelt vorm géén rol (bijvoorbeeld of iemand netjes praat, mooie zinnen maakt of wel of niet een hand geeft bij binnenkomst).

Het is voorgekomen dat bij een interview een sleutelfunctionaris geweldig zenuwachtig was. Het beoordelingsteam was zelfs bezorgd dat de betrokkene van de zenuwen flauw zou vallen terwijl er op de gestelde vragen prima inhoudelijke antwoorden werden gegeven en er sprake was van veel kennis over het project. Het beoordelingsteam gaf de sleutelfunctionaris ondanks ‘de vorm’ een hoog cijfer, en zo hoort het ook.

Ad 2. Interviews als verdere toelichting op de dossiers

In de meeste Best Value-projecten worden de interviews gebruikt om de ervaring en kwalificatie van de sleutelfunctionarissen te doorgronden. In sommige gevallen is deze aanpak niet zo logisch, simpelweg omdat de ervaring en kwalificatie van de sleutelfunctionarissen in dergelijke opdrachten niet zo cruciaal of van wezenlijk belang zijn. Voorbeelden hiervan zijn opdrachten die een meerjarig service-achtig karakter hebben, zoals een vijfjarig schoonmaakcontract of een tienjarig dienstverleningscontract op het gebied van assetmanagement of een meerjarig IT-contract waarvan de precieze scope op voorhand nog niet duidelijk is. In dergelijke gevallen is het verstandiger om de interviews te gebruiken als ‘toelichting’ op de verschillende dossiers. Hierdoor wordt het karakter van het interview een geheel andere dan bij de eerste, klassieke variant. Dit interview is een toelichting op de dossiers en gaat niet over de persoonlijke kwalificatie en ervaring van de sleutelfunctionaris. Het afnemen van het interview als toelichting op de dossiers kent een voor- en nadelen:

Voordelen	Nadelen
Er is minder druk op het interview bij de geïnterviewde. Immers, de sleutelfunctionaris krijgt geen ‘eigen’ beoordeling.	Het is niet meer mogelijk om de ervaring en kwalificatie van de sleutelfunctionaris te beoordelen.
De toelichting van de geïnterviewden op de ingediende dossiers zorgt ervoor dat het makkelijker is om de dossiers te beoordelen.	Er zijn minder gunningscriteria (alleen nog het prestatiedossier, het risicodossier, het kansendossier).

Tabel 10: Interview als toelichting op de dossiers voor- en nadelen

De beoordeling van de prestaties gebeurt in deze variant op basis van het prestatiedossier én de toelichting erop tijdens het interview. De beoordeling van de risicobeheersing gebeurt op basis van het risicodossier én de toelichting erop tijdens het interview. En de beoordeling van de kansen gebeurt nu op basis van het kansendossier én de toelichting erop tijdens het interview. Belangrijk is om niet ‘tussentijds’ te gaan scoren. Dus niet: een beoordeling van het prestatiedossier en vervolgens een aanpassing van de score naar aanleiding van het interview. De beoordeling vindt integraal plaats, dat wil zeggen: met de informatie uit het betreffende dossier én het interview wordt er één score gegeven.

Omdat het bij deze variant niet gaat om de persoonlijke kwaliteiten van de sleutelfunctionarissen, is het hier wél toegestaan (en misschien zelfs wel logisch) om een groepsinterview te doen.

Zowel bij publieke als private klanten is het essentieel dat zij de argumentatie – waarom de inschrijving van een bepaalde leverancier een hogere score heeft gekregen dan een inschrijving van een andere leverancier – stand moeten kunnen houden bij een rechter. Een gedegen argumentatie (gerelateerd aan de opdracht doelstellingen) is daarom van het grootst mogelijke belang.

E.5

De prijs

Best Value gaat over het vinden van de leverancier met de beste prijs/ kwaliteitsverhouding. Mocht zich de situatie voordoen dat de leveranciers niet dominant van elkaar verschillen (en er geen leverancier echt ‘boven het maaiveld’ uitsteekt), dan worden de prijzen uiteindelijk de doorslaggevende factor.

Nadat de beoordelingen van de dossiers (prestatie-, risico- en kansendossier) en de interviews achter de rug zijn, is het tijd om de ‘gesloten enveloppen’ (met daarin de prijs) te onthullen aan de teamleden. Al in een eerder stadium is de leveranciers meegedeeld om hun prijs te baseren op de volgende principes:

- De inschrijfprijs is niet hoger dan het plafondbedrag (als er sprake is van een ‘hard plafondbedrag’).
- Biedt een minimale scope aan voor het realiseren van de opdracht doelstellingen en beoogd eindresultaat (de klus).
- Extra kansen (waarmee de opdracht doelstellingen nog beter, sneller, enzovoort) moeten worden opgenomen in het kansendossier (deze kansen moeten overigens soms ook onder een bepaald plafondbedrag blijven).
- De prijs omvat de beheersmaatregelen die nodig zijn om de opdracht doelstellingen te realiseren, zónder risico’s van de klant over te nemen.

De prijsstelling is bij servicecontracten met een lange duur (bijvoorbeeld ‘catering’) soms lastiger te bepalen dan bij projecten met een duidelijke kop en staart. Bij diensten is het verstandig om te werken met een ‘hoeveelhedenstaat’ waaraan de leveranciers een prijs koppelen. De omvang (hoeveelheid) van de dienstverlening is namelijk vaak onduidelijker dan bij een project (hoeveelheden kunnen enorm variëren, bij een project ligt dit op voorhand vast). Het is raadzaam om uit

te gaan van een zogenaamde basis hoeveelhedenstaat. Want eigenlijk is die hoeveelheidvariatie een risico dat buiten de eigen invloedssfeer van de leverancier ligt. Zoals hierboven ook beschreven, is het niet de bedoeling dat de leverancier dit risico overneemt in zijn aanbieding. Wel is het van belang dat de leverancier nadenkt over wat er gebeurt als er hoeveelheidvariatioes ontstaan. Een variant is dat de klant hier expliciet naar vraagt als onderdeel van de in te dienen documenten. Dit kan dan een apart plan of onderdeel zijn van het in te dienen risicodossier.

Het is belangrijk om bij 'prijs' 'appels met appels' te vergelijken: daarom is een 'bestek' of een 'hoeveelhedenstaat' een prima basis om te gebruiken. Hierbij is er immers sprake van een gelijke situatie: alle leveranciers prijzen hetzelfde, waardoor de prijs van de leveranciers ongeveer min of meer hetzelfde zal zijn. Als een leverancier een echt goed idee heeft, kan hij dit opnemen in het kansendossier. Het gebruikmaken van het kansendossier zorgt ook voor daadwerkelijke beloning van de expertise. In veel aanbestedingen wordt expertise gestraft: een goede leverancier biedt vaak onderscheidende diensten aan, die zijn prijs verhogen. Hiermee wordt deze leverancier minder competitief. Door dit in het kansendossier toe te staan wordt een dergelijke leverancier juist wél weer competitief en kan de klant de expert identificeren en worden appels met appels vergeleken.

E.6

Prioriteren

Onder prioritering verstaan we de ranking van de prijs/ kwaliteitverhouding, van 'beste' naar 'slechtste'. Het gaat om de scores van de leveranciers op de diverse gunningscriteria: prijs, beoordelingen van de schriftelijke documenten (prestatiedossier, risicodossier en kansendossier) en (eventueel) de interviews.

Hoe verloopt het proces van prioritering?

Belangrijk in het gunningsproces is dat het objectief, transparant en non-discriminatoir verloopt. Al bij de start van het traject (tijdens de opleidingsdag met de leveranciers) is uiteengezet op welke wijze de berekening wordt gemaakt op basis waarvan de gunning plaatsvindt.

Naast de samenstelling van de wegingscriteria is een belangrijke vraag op welke de wijze de kwaliteit (uitgedrukt in punten) en de prijs (uitgedrukt in geld) bij elkaar worden opgeteld. Het is immers niet mogelijk om 'punten' en 'prijs' bij elkaar op te tellen. Hiervoor zijn twee mogelijkheden:

1. De kwaliteitswaarde (punten) in geld uitdrukken (monetariseren); ook wel Gunnen op Waarde genoemd.
2. De prijs (geld) in punten uitdrukken.

In een Best Value-Aanpak drukt de leverancier normaliter de kwaliteitswaarde uit in geld. De winnaar van de aanbesteding is de inschrijver met de laagste fictieve inschrijfsom. Deze som wordt bepaald via de formule: inschrijfprijs minus de waarde van de kwaliteit. De fictieve inschrijfsom is laag als óf de inschrijfprijs laag is óf de waarde van de kwaliteit (lees: de scores van prestatiedossier, risicodossier, kansendossier en eventueel interviews) hoog is (of allebei uiteraard).

Het belangrijkste voordeel van deze aanpak is dat de uiteindelijke score van een inschrijver onafhankelijk is van de scores van de andere inschrijvers. De scores van de inschrijver zelf bepalen zijn fictieve inschrijfsom. Deze is niet afhankelijk van de prijs van de andere inschrijvers.

Het lastige van de methodiek waarin punten aan een 'prijs' worden toegekend, is dat er moet worden nagedacht welke punten een inschrijver bij welke prijs krijgt. Meestal krijgt de inschrijver met de laagste prijs het volledig aantal punten en krijgen de overige inschrijvers hun aantal punten naar rato van de leverancier met de laagste prijs. Hierdoor is er sprake van een relatieve beoordeling: de punten van leverancier A zijn afhankelijk van de inschrijving van leverancier B. Wij raden klanten deze beoordelingswijze af. Sterker nog: in Portugal is relatief beoordelen in de publieke sector eenvoudigweg verboden!

Hieronder volgt een uitwerking van Gunnen Op Waarde (GOW). Allereerst wordt bij GOW een maximale fictieve aftreksom bepaald die te realiseren is met 'kwaliteit'. Dit is gebaseerd op de wegingsfactoren en op het gestelde plafondbedrag. Een voorbeeld is een verdeling zoals in onderstaande tabel.

Prijs		
Prestatiedossier	15% van het beschikbare plafondbedrag	75 % van het beschikbare plafondbedrag
Risicodossier	20% van het beschikbare plafondbedrag	
Kansendossier	10% van het beschikbare plafondbedrag	
Interview 1	15% van het beschikbare plafondbedrag	
Interview 2	15% van het beschikbare plafondbedrag	

Tabel 11: Wegingsfactoren bij rekenvoorbeeld (Gunnep op Waarde)

Vervolgens kan de leverancier daarmee op elk criterium een waarde verdienen. Bij score van een ‘10’ op een kwaliteitscriterium krijgt hij 100 procent van de maximale waarde van dat criterium als aftrek en bij score van een ‘2’ 100 procent bijtelling. Zie tabel 12.

Score	Waardering	% fictieve aftrek van of fictieve bijtelling bij inschrijfsom
2	Slecht	100% bijtelling
4	Onvoldoende	50% bijtelling
6	Neutraal	Geen bijtelling, geen aftrek
8	Goed	50% aftrek
10	Uitmuntend	100% aftrek

Tabel 12: Waarderingsmodel

In het voorbeeld was het plafondbedrag 800 duizend euro en de wegingsfactoren van de kwalitatieve gunningscriteria waren 75 procent (zie tabel 11). Dit betekent dat er een maximale fictieve aftrek (of bijtelling) te verdienen (dan wel te incasseren) is van 75 procent van 800 duizend is 600 duizend euro (zie tabel 12). Als een leverancier op elk gunningscriterium een ‘10’ scoort, krijgt hij de maximale aftrek van 600 duizend euro op zijn inschrijfprijs.

	Budget	€ 800.000			
	Kwaliteitswaarde	€ 600.000			
	Kwaliteitswaarde				
	Prestatiedossier	15	€ 120.000		
	Risicodossier	20	€ 160.000		
	Kansendossier	10	€ 80.000		
	Interview 1	15	€ 120.000		
	Interview 2	15	€ 120.000		
	Maximale aftrek/ bijtelling	€ 600.000			
		Leverancier A	Leverancier B	Leverancier C	Leverancier D
	Prestatiedossier	2	6	8	6
	Risicodossier	4	6	6	8
	Kansendossier	6	6	8	6
	Interview 1	4	6	10	6
Interview 2	4	4	6	8	
Inschrijfprijs	€ 700.000	€ 760.000	€ 775.000	€ 790.000	
Fictieve bijtelling/ aftrek	Prestatiedossier	€ 120.000	€ 0	- € 60.000	€ 0
	Risicodossier	€ 80.000	€ 0	€ 0	- € 80.000
	Kansendossier	€ 0	€ 0	- € 40.000	€ 0
	Interview 1	€ 60.000	€ 0	- € 120.000	€ 0
	Interview 2	€ 60.000	€ 60.000	€ 0	- € 60.000
	Totale Kwaliteitswaarde (Aftrek/ Bijtelling)	€ 320.000	€ 60.000	- € 220.000	- € 140.000
	Fictieve Inschrijfprijs (EMVI)	€ 1.020.000	€ 820.000	€ 555.000	€ 650.000
		4	3	1	2

Tabel 13: Rekenvoorbeeld

In het voorbeeld scoort leverancier C een ‘8’ op het kwaliteitscriterium prestatiedossier. Dit kwaliteitscriterium kent een maximale fictieve aftrek van 120 duizend euro (15 procent van 800 duizend euro). Een ‘8’ betekent een score van 50 procent van het maximum (zie tabel 12) en dus krijgt leverancier C een fictieve aftrek van 60 duizend euro. Leverancier A scoort een ‘4’ op het risicodossier dat een maximale aftrek van 20 procent van het plafondbedrag (60 duizend euro) kent. Een ‘4’ levert een bijtelling op van 50 procent van die kwaliteitswaarde (zie tabel 11) en daarmee een bijtelling voor leverancier A van 80 duizend euro.

Leveranciers C en D krijgen op basis van hun scores op de kwaliteitscriteria een aftrek van respectievelijk 220 duizend euro en 140 duizend euro. Leveranciers A en B scoren ondermaats en krijgen een bijtelling van 320 duizend euro respectievelijk 60 duizend euro.

De ranking wordt bepaald door de inschrijfprijs te verhogen met de bijtelling of te verlagen met de aftrek. In het voorbeeld heeft leverancier C met 555 duizend euro de laagste fictieve inschrijfprijs. Dit is berekend door van zijn ‘echte’ inschrijfprijs van 775 duizend euro de kwaliteitswaarde (220 duizend euro) af te trekken (uiteeraard krijgt leverancier C straks zijn ‘echte’ inschrijfprijs vergoed). Het is tenslotte zaak om te kijken of leverancier C binnen de competitive range valt (zie ook hoofdstuk C.3). De gemiddelde inschrijfprijs van de leveranciers is 756,25 duizend euro. Bij een competitive range

van 15 procent loopt deze dus van 642,813 duizend euro tot 869,688 duizend euro. Leverancier C valt ruim binnen deze competitive range en gaat dus door naar de concretiseringsfase.

E.7

Samenvatting

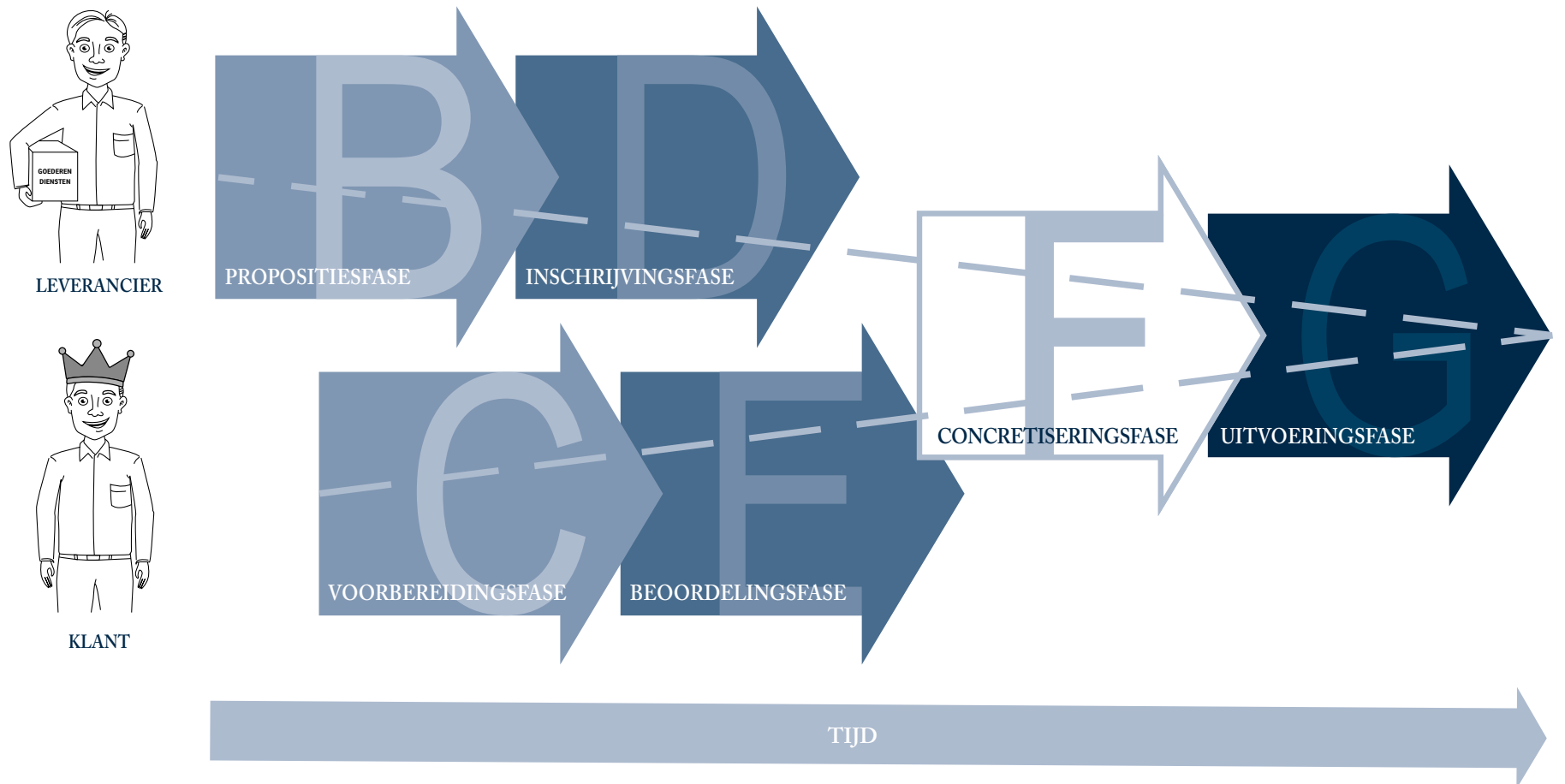
In dit deel is stilgestaan bij de stappen om tot één leverancier te komen en zijn de diverse gunningscriteria in het Best Value-proces toegelicht. Zoals ook al in deel C aan de orde is gekomen, is er niet één manier om de Best Value-methodiek toe te passen. Wel is het belangrijk om de volgende zaken naast de drie principes in het achterhoofd te houden:

- Het is belangrijk transparant, non-discriminatoir en objectief te beoordelen (ook bij Best Value-projecten in de private sector!).
- De leverancier onderbouwt zijn statements met dominante prestatie-informatie (metrics).
- De klant is niet de expert en moet wegblijven van een inhoudelijk oordeel (en alleen de metrics en onderbouwingen beoordelen).
- Het gaat om de onderbouwing en niet om de technische oplossing (het 'hoe').
- Beoordelingen worden in consensus genomen.

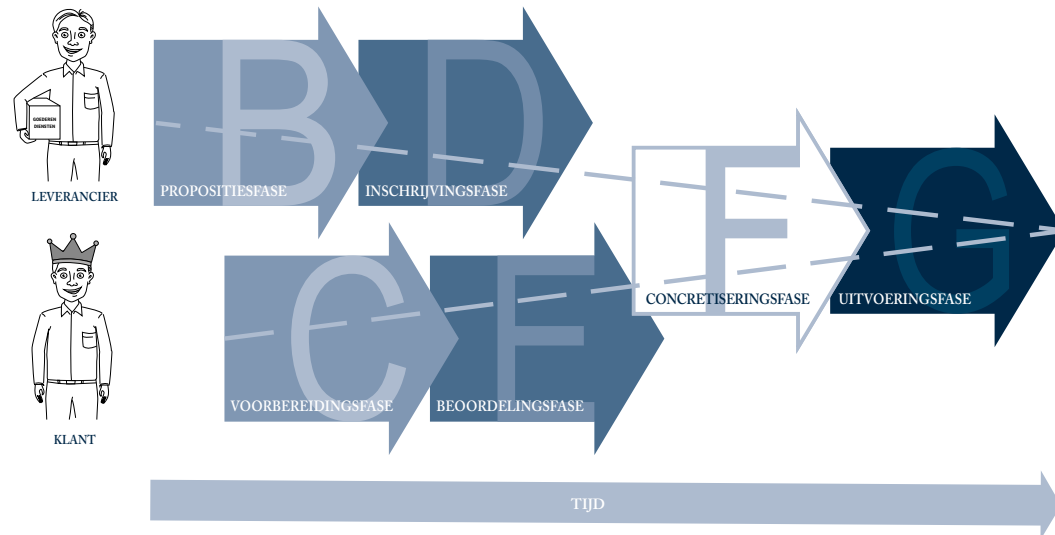
Er worden zo min mogelijk 'beslissingen' genomen door het beoordelingsteam, beoordelingen worden anoniem gedaan en het beoordelingssysteem gaat uit van dominante prestatie-informatie. Indien partijen (en daarmee bedoelen we zowel de klant als de verschillende leveranciers) de methodiek goed hebben doorlopen, ontstaat er aan het einde van deze beoordelingsfase een duidelijk (dominant!) inzicht in welke leverancier écht boven het maaiveld uitsteekt. Deze leverancier heeft in de fase aangetoond dat hij het beste de doelen van de klant kan bereiken. Met deze expert gaat de klant de volgende fase in: de concretiseringsfase.

F

DE CONCRETISERINGSFASE



De concretiseringsfase gaat vooraf aan de gunning. Deze fase loopt qua tijdsplanning gelijk voor leverancier en klant. We beschrijven daarom deze fase één keer. In dit hoofdstuk beschrijven we wat er van de leverancier en de klant wordt verwacht in deze fase. Het belangrijkste om mee te geven is dat in deze fase de leverancier het voortouw neemt. Hij moet proactief handelen. Eigenlijk moet de leverancier hier ook in de toekomst kijken: hij gaat het project van begin tot eind uittekenen, gebruik makend van zijn expertise. Uiteraard is het zaak om de overige Best Value-principes ook in deze fase centraal te blijven stellen. Het gaat hier dus wederom ook om het observeren, het herkennen en benutten van expertise (ook expertise binnen de klantenorganisatie!), transparantie, het stellen van vragen en het denken in het belang van iedereen.



Figuur 21: Plek concretiseringsfase in het Best Value-proces

F.1

Wat is de concretiseringsfase?

In de concretiseringsfase krijgt de (beoogde) leverancier de tijd om het project van A tot Z te plannen. In deze fase duiken de (beoogde) leverancier en de klant de diepte in om de klant ervan te overtuigen dat deze leverancier echt de expert is. De beste leverancier laat zien hoe zijn aanbieding er in detail uit ziet en hoe de uitvoering ervan verloopt op een manier die acceptabel is voor de klant. En tegen minimale risico's. Het is eigenlijk de eerste stap in de uitvoering of beter gezegd de werkvoorbereiding. Het blijkt dat de leveranciers die vanuit hun Propositie handelen het ook eenvoudig vinden om tot in detail aan te geven wat ze gaan doen in het project (of de dienst). Dat is nu eenmaal hun werkwijze. Ze kunnen ook gemakkelijk vanaf het einde naar het begin plannen maken waardoor ze in staat zijn de toekomst te voorspellen.

En tegelijkertijd is dit het sluitstuk van het inkoopproces (of de aanbesteding): het einde van de concretiseringsfase is het tekenen van het contract (de feitelijke gunning). De leverancier die 'boven het maaiveld' uitstak en dat ook kon onderbouwen, is gevonden: nu is het zaak om daadwerkelijk een succesvol project neer te zetten!

De concretiseringsfase heet ook wel:

- Pre-award fase.
- Verificatiefase.
- Verduidelijkingsfase.
- Onderbouwingsfase.
- Toelichtingsfase.

De benaming is niet zo belangrijk, het gaat erom dat de goede dingen gebeuren!

In deel A hebben we gesteld dat er transparantie bestaat als iedereen hetzelfde begrijpt en ziet.

- Transparantie staat ook in de concretiseringsfase centraal. Het doel van de concretiseringsfase is:
- Verduidelijking van het aanbod van de (beoogde) leverancier ('wat zit er wel in' versus 'wat zit er niet in').
- Het van Z tot A te plannen van de opdracht.
- De klant te overtuigen dat de leverancier het aanbod kan waarmaken en daarmee de opdracht en de

opdrachtdoelstellingen realiseert.

- De verwachtingen expliciet maken.
- De wijze waarop de risico's rondom het project worden gemitigeerd expliciet maken.
- Prestatie-indicatoren verder te verduidelijken en de meting te operationaliseren.
- Tot een overeenkomst te komen tussen de (beoogde) leverancier en de klant.

De vormgeving van de concretiseringsfase gebeurt uiteraard met het eindresultaat in het achterhoofd. Het is dan ook verstandig om alvast een opleverdatum vast te stellen, als ook het moment van ondertekening van het contract en aan de hand daarvan vervolgens data voor verschillende overleggen voor nadere toelichting te plannen. De leverancier maakt deze planning.

Het is in deze fase uitdrukkelijk niet de bedoeling de inhoud van de aanbidding te veranderen. De (beoogde) leverancier mag zijn inschrijving uitsluitend verder verduidelijken en onderbouwen. Het is dus geen 'onderhandelingsfase'. De klant mag de (beoogde) leverancier niet 'sturen' richting allerlei gewenste uitkomsten (om daarmee impliciet dan wel expliciet de inschrijving te veranderen). Daarnaast is het niet de bedoeling om in deze fase de aanbidding met allerlei extra's 'aan te vullen'. Deze fase gaat over de concretisering van het eerder gedane aanbod.

NB. Als Best Value wordt gebruikt in de zogenaamde 'onderhandelingsprocedure', is het niet de bedoeling om te gaan onderhandelen in de concretiseringsfase. Het feit dat de procedure onderhandeling 'toestaat', wil niet zeggen dat partijen van deze mogelijkheid gebruik moeten maken. Immers, onderhandeling past simpelweg niet binnen de Best Value-Aanpak. We verwijzen in deze naar de leidraad want daarin staat omschreven hoe het aanbestedingsproces daadwerkelijk verloopt.

In de concretiseringsfase verduidelijkt de (beoogde) leverancier zijn dossier. De hoofdlijnen van het dossier zijn natuurlijk al bekend vanuit de schriftelijk ingediende dossiers en de interviews. Nu is het zaak om verder in detail te duiken. De (beoogde) leverancier geeft nog concreter dan in zijn dossiers aan hoe hij de opdrachtdoelstellingen gaat realiseren. Ook geeft hij aan welke factoren (risico's) hij ziet die de realisatie van de opdrachtdoelstellingen en zijn KPI's (kritische prestatie-indicatoren) in gevaar zouden kunnen brengen (en daarmee het succes van de leverancier!) en op welke wijze hij hiermee omgaat.

Heel bewust is gekozen voor een geïsoleerd moment (de concretiseringsfase) waarop de klant het dossier van de leverancier inhoudelijk mag uitdagen. Belangrijk is om de (beoogde) leverancier te laten weten dat het de bedoeling is om hem te helpen een goede prestatie in de uitvoering neer te zetten! In deze fase is het niet de bedoeling om de (beoogde) leverancier te tackelen. Hij kan al zijn zorgen - ook die van technische aard zijn - kwijt; het is vervolgens aan de (beoogde) leverancier hier iets mee te doen en te bewijzen dat hij inderdaad de expert is. Na afloop van de concretiseringsfase start de uitvoering en is het weer de bedoeling dat de klant de leverancier als expert behandelt en benadert. Voordeel van deze aanpak is dat ook de teamleden van de zijde van de klant hier ruimte krijgen om hun zorgen en de risico's die zij zien te uiten. Op deze manier ontstaat ook buiten het inkoopteam draagvlak voor het dossier van de (beoogde) leverancier. Het uiten van zorgen past overigens ook prima bij het Best Value-principe van 'transparantie': als de klant zorgen heeft is het wel zo fair om die te uiten. Uiteraard moet de klant zijn zorgen ook weer naast zich neer kunnen leggen als de leverancier met een onderbouwing komt. Best Value gaat immers ook om het gebruik van expertise. Daar waar een leverancier onderbouwd uiteenzet hoe de zorgen van de klant worden gemitigeerd, moet de klant ook weer 'loslaten' en niet blijven hangen in allerlei details.

In de concretiseringsfase voert de (beoogde) leverancier de volgende activiteiten uit:

- Verduidelijken van de inhoud van het voorstel: wat zit erin en wat zit er niet in?
- De kritische prestatie-indicatoren (KPI's) in detail uitwerken en aangeven op welke wijze de metingen van de prestaties worden verricht (wanneer is er sprake van succes en wanneer niet).
- Identificeren van de risico's/ issues die kunnen optreden en impact hebben op de prestatie.
- Identificeren van wat hij nog niet weet en wat hij gaat doen om de benodigde informatie te achterhalen.
- Adresseren van alle zorgen en risico's van de zijde van de klant.
- Identificeren van alle aannames die in de aanbidding zijn gemaakt, inclusief een plan voor het geval de aannames niet blijken te kloppen.
- Opstellen van een format voor een wekelijks rapport en dat in gebruik nemen.
- Opstellen van een definitieve, gedetailleerde planning waarin de taken van zowel de klant als de leverancier staan.

- Maken van een planning voor de oplevering van het project en of de resultaten.
- Identificeren van wat hij nodig heeft van de klant en ervoor zorgen dat er een plan is om dit te krijgen.
- Ervoor zorgdragen dat de verwachtingen overeenstemmen tussen alle partijen, zodat alle partijen weten wat er staat te gebeuren en wat ervan wie verwacht wordt.
- Starten met gebruik van de wekelijkse risicorapportage, waarin hij elke afwijking ten opzichte van het oorspronkelijke dossier rapporteert. Hierbij gaat het om afwijkingen van de planning en de projectkosten, die het resultaat zijn van een ongewenste gebeurtenis. Hoe de wekelijkse risicorapportage eruitziet en hoe het werkt wordt beschreven in deel G.

De filosofie van de Best Value is gericht op het creëren van een transparante omgeving waarin het nemen van beslissingen, win-lose verhoudingen, micromanagement en ‘iets-voor-niets-krijgen’ wordt geminimaliseerd. De Best Value-Aanpak staat (garant) voor transparantie en duidelijkheid. De verandering in paradigma is die van een omgeving waarin een hoop verwarring en onduidelijk is naar een omgeving van transparantie en het voorspellen van de toekomst.

Het is belangrijk de concretiseringsfase goed te doorlopen. Het risicodossier en het werken met de wekelijkse (risico) rapportage spelen hierbij als instrument een grote rol. Vanaf dit moment (concretiseringsfase) moet er nóg meer aandacht worden besteed aan het feit dat de (beoogde) leverancier de lead neemt in het project.

Eerder in dit boek stelden we dat Best Value geen ‘inkooptruc’ is. Het is een manier van denken gericht op het minimaliseren van risico’s door de toekomst te kunnen voorspellen en observeren, expertise te zien en benutten, transparantie en vragen te stellen en te denken in het belang van iedereen. Het gaat niet alleen om het vinden van de beste leverancier (in de beoordelingsfase), maar vooral om het in de steigers zetten van het project zodat het succesvol wordt en bijdraagt aan de doelstellingen van de klant.

De concretiseringsfase is óók in te zetten als de gunningsfase niet de Best Value-systematiek volgt. Het kan zijn dat er al een leverancier is geselecteerd voor een project. Bijvoorbeeld omdat hij nu eenmaal de huisleverancier is of omdat hij het raamcontract heeft en daarbinnen een bepaald project moet uitvoeren. Er is dan geen sprake van een ‘gunningsfase’, dat ligt immers in het verleden en heeft op een andere wijze plaatsgevonden. Of: er is een leverancier gekozen op basis van laagste prijs. In al deze gevallen kan de concretiseringsfase gewoon worden doorlopen. Natuurlijk kent dit dan wel een andere dynamiek dan bij een concretiseringsfase met een geselecteerde leverancier op basis van Best Value. Voor leveranciers die niet bekend zijn met het gedachtegoed en de filosofie van Best Value, is het cruciaal dat zij daarvan kennisnemen of dat de klant hen daarin meeneemt.

De concretiseringsfase bestaat uit drie delen:

1. De kick-off: ook wel startbijeenkomst of Project Start Up (PSU) genoemd.
2. De verfijning: ook wel concretiseringsperiode genoemd.
3. De award meeting: het sluitstuk van de concretiseringsfase.

F.2

De kick-off

De concretiseringsfase start met een kick-off van een dag of soms zelfs van twee dagen. Zowel het team van de klant als het team van de leverancier is daarbij aanwezig. De leverancier heeft de leiding tijdens de kick-off.

Influistersessie leverancier

Vaak organiseert de (beoogde) leverancier in de concretiseringsfase een ‘influistersessie’ voor de klant die voorafgaat aan de kick-off. In deze sessie wordt kort en bondig het doel van de concretiseringsfase uiteengezet, zónder aanwezigheid van het team van de klant, en ook om te brainstormen en af te stemmen hoe de (beoogde) leverancier een ‘vliegende start’ tijdens de kick-off kan maken. Dit influisteren van de klant, dat misschien wat raakvlakken met ‘manage, direct en control’ heeft, biedt als voordeel dat de blijde (beoogde) leverancier (want bijna een opdracht gescoord!) voorbereid naar de kick-off meeting komt. Bovendien heeft de (beoogde) leverancier tijdens de eerste fase vooral aandacht gehad voor het inkoopproces en was hij mogelijk helemaal nog niet bezig met wat er van hem zou worden verwacht in de concretiseringsfase. De influistersessie zorgt voor bewustwording van het nut en de noodzaak om als ‘verkoopteam’ van de leverancier zeer goed voorbereid en proactief naar de kick-off te komen.

Het is raadzaam om de kick-off vrij snel te houden na de ranking beslissing, bij voorkeur uiterlijk binnen twee weken. De (beoogde) leverancier heeft immers (als het goed is) al heel goed nagedacht over het project en heeft daarmee de spullen eigenlijk al op de plank liggen. Het heeft absoluut geen zin om eerst vier weken te wachten.

Het is verstandig om in de inschrijvingsleidraad alvast een datum op te nemen voor de kick-off. Dit voorkomt dat de teamleden (van de klant en/ of van de (beoogde) leverancier) geen ruimte hebben in de agenda's en daarmee eventuele vertraging al direct in het begin.

In de kick-off luistert en observeert de klant vooral. Dit is best lastig, want de neiging vanuit het team van de klant is vaak om in allerlei technische of inhoudelijke details te duiken. De kick-off is echter allereerst bedoeld om vooral de hoofdlijnen en belangrijkste aandachtspunten (of zorgen of risico's) op een rijtje te zetten. Het is verstandiger om deze te adresseren dan om in te gaan op allerlei kleine zaken.

Concreet betekent dit voor de kick-off dat de (beoogde) leverancier ingaat op de volgende onderwerpen:

- Wat zit er in zijn dossiers (aanbod) en wat niet?
- Welke belangrijke aannames zijn er gemaakt en wat betekent dat voor het aanbod?
- Welke belangrijkste risico's ziet hij en hoe worden deze gemitigeerd?
- Wat verwacht hij van de klant?
- Hoe gaat hij de prestaties van de klant en hemzelf meten?
- Wat is de planning en welke mijlpalen staan erin?

Een keer is er een kick-off geweest waarin de leverancier alleen kwam met taart en champagne. Hij dacht dat de kick-off een 'feestje' was om te vieren dat beide partijen vanaf nu met elkaar zouden gaan werken. De leverancier had zich totaal niet voorbereid op een inhoudelijke middag. Taart en champagne meenemen naar de kick-off is prima, maar veel belangrijker is inhoudelijk goed beslagen ten ijs komen! De planning die tijdens de kick-off aan de orde komt moet een detailplanning zijn van zowel de concretiseringsfase als het gehele project. Deze planning loopt vanaf het einde (dus het moment van oplevering van het project) naar het begin en bevat alle mijlpalen en alle activiteiten die de (beoogde) leverancier van de klant verwacht. Voor wat betreft de planning van de concretiseringsfase is het raadzaam om een 'dag-tot-dag-planning' op te stellen. Het is handig om twee weken na de kick-off een nieuwe bijeenkomst af te spreken en wie de (beoogde) leverancier in die eerste twee weken allemaal wil spreken om tot een volgende stap in het plan te komen. Dat houdt de vaart erin!

Het is van belang dat een procesbegeleider (bijvoorbeeld de Best Value-adviseur) zorgt dat er tijdens de kick-off alleen wordt gesproken over de belangrijkste zaken en niet over allerlei details. Daar is de rest van de concretiseringsfase voor bedoeld.

Het is niet de bedoeling dat de klant de risico's van de andere leveranciers al tijdens of voorafgaand aan de kick-off verstrekt aan de (beoogde) leverancier. Dit zorgt voor een 'manage, direct en control'-houding vanuit de klant en voor een reactieve houding bij de (beoogde) leverancier. Hij hoeft immers alleen antwoorden te geven op dat wat er op het lijstje staat. Het is beter om eerst te luisteren naar het plan van de (beoogde) leverancier en vervolgens eventuele 'witte vlekken' aan te kaarten. Vervolgens hoort de klant wel op welke wijze hij de witte vlekken invult. Het kan zijn dat het antwoord is dat hij hier beheersmaatregelen of activiteiten van de klant verwacht. Dat gebeurt in het geval de witte vlekken niet tot de aanbieding van de (beoogde) leverancier behoren!

Voortbordurend op de witte vlekken ligt het niet op het bord van de (beoogde) leverancier om nieuwe beheersmaatregelen (die geld kosten) te verzinnen voor 'nieuwe' risico's. Daarmee zou hij zijn inschrijving wijzigen met bijbehorende verschuiving van de accountability. Net zo belangrijk is het overigens dat een klant niet moet willen dat een (beoogde) leverancier iets gaat doen waar hij nog niet eerder over heeft nagedacht: dit creëert meer risico, terwijl de doelstelling van Best Value het minimaliseren van risico's is!

F.3

De verfijning

De periode tussen de kick-off en het sluiten van het contract in de concretiseringsfase noemen we de verfijning. Voor wat kleinere projecten duurt deze periode tussen de vier tot zes weken, voor grotere opdrachten is tien weken niet ongevoel. In deze periode gaat het om de uitwerking van het plan op detailniveau om zo de opdracht in de steigers te zetten.

In deze fase begint de (beoogde) leverancier nog niet met het ‘échte werk’. De concretiseringsfase is een soort werkvoorbereiding.

Onder het mom van ‘de leverancier is de expert en hij is nu aan zet’ komt het geregeld voor dat de concretiseringsfase lang duurt. De oorzaken kunnen zijn dat de (beoogde) leverancier geen handen en voeten kan geven aan de verfijning, hij er eigenlijk geen of onvoldoende ervaring voor blijkt te hebben, of geen of te weinig richting meekrijgt en dan eigenlijk ‘verzuipt’ in de vrijheid. Daar waar de klant de beoordelingsfase volledig protocollert, ontbreekt het in de concretiseringsfase vaak aan enige sturing en mijlpalen. Het meegeven van een stappenplan vanuit de klant is dan een handige (en verstandige) oplossing.

Bij een Design & Construct project werd de (beoogde) leverancier in de concretiseringsfase gevraagd het hele ontwerp al te maken. Dit is een foutieve benadering van de concretiseringsfase. Het maken van het ontwerp is ‘echt werk’ en vindt pas plaats nadat het contract is afgesloten. In de concretiseringsfase gaat het vooral om de voorbereiding van het ontwerp, met een doorkijkje naar de uitvoeringsfase. Het laten uitvoeren van echt werk in de concretiseringsfase is een vorm van win-lose omdat er meer wordt gevraagd dan de bedoeling is in deze fase. In bovenstaande case bleek dat de klant én de (beoogde) leverancier eigenlijk niet zo’n goed beeld hadden bij het doel en de werking van de concretiseringsfase.

De concretiseringsfase is bedoeld om de (beoogde) leverancier het werk te laten voorbereiden! Het gaat niet om het werk in uitvoering!

Aanpak concretiseringsfase

Het is moeilijk om een eenduidige aanpak te geven, omdat projecten en klanten verschillen. Hieronder volgt een suggestie voor een effectieve aanpak. Zoals eerder gezegd: het gaat erom dat de opdracht wordt uitgewerkt tot het detailniveau dat de klant vertrouwen geeft in een goede afloop, samen met deze leverancier.

Als het een complex project betreft, kan het verstandig en praktisch zijn het project op te delen in domeinen of werkpakketten, bijvoorbeeld in specialistische deelgebieden. Dit is vooral praktisch als het een multidisciplinair aanbod betreft, waarbij in de realisatiefase veel deelgebieden en verschillende specialisten zijn betrokken.

Voor de leverancier is het, het meest handig om van grof naar fijn te werken in de uitdieping van het aanbod. Aan het begin van de concretiseringsfase is dat als het ware vanaf drie kilometer hoogte, zoals een piloot naar de aarde kijkt (‘kijkt vanuit de ruimte’). De leverancier bespreekt elk domein op hoofdzaken met de klant. Pas als alle relevante aspecten in deze fase zijn geadresseerd en deze geen problemen meer met zich meebrengen, volgt het volgende niveau in de concretiseringsfase, vanuit de ogen van een vogel (‘vogelvlucht’). Betrokkenen zoomen meer in, waardoor de contouren van de werkzaamheden of van het project zichtbaar worden. Als dit niveau goed is uitgewerkt, volgt de blik vanaf de rand van het dak naar het project (‘dakrand’) kijken. NB. Dit is nog steeds geen detailniveau, wel een nadere uitwerking van de domeinen. In onderstaand schema geven we per stap aan welke activiteiten en documentatie daaronder thuishoren.



Figuur 22: Van grof naar fijn het aanbod bekijken

Tot slot nog twee praktisch tips voor de uitwerking van het plan. In de praktijk hoeft niet ieder domein een gedetailleerde uitwerking, tot en met niveau ‘dakrand’. Ten eerste, de leverancier houdt hierbij voor ogen wat het doel is van verdere detaillering: het gaat er om een concretisering te bereiken die de klant overtuigt dat het goed komt in de uitvoering. En dat kan per projectonderdeel verschillen. Ten tweede, de leverancier waakt ervoor dat de stapsgewijze aanpak gedisciplineerd gevolgd wordt. Ons dringende advies is om alleen naar een volgend detailniveau te gaan als alle aspecten op het voorgaande niveau naar tevredenheid van beide partijen zijn geconcretiseerd. Zodoende wordt er niet in details gedoken voordat de grote lijnen akkoord zijn.

De concretiseringsfase blijkt in de praktijk lastiger dan op papier, daarom zetten we hieronder nog wat aandachtspunten van het concretiseringsproces op een rij:

- Eerst luisteren naar de (beoogde) leverancier. De klant wacht met het uiten van zorgen en risico's. Belangrijk is om eerst te ontdekken wat de (beoogde) leverancier allemaal ziet en niet ziet en welke maatregelen reeds in het aanbod zitten.
- Duidelijk maken dat de financiële consequenties van niet voorziene risico's voor de klant zijn. Dit uitgangspunt is van belang voor alle leveranciers en dient al duidelijk te zijn bij de kick-off.
- Het plan van de (beoogde) leverancier hoeft niet 100 procent perfect en accuraat te zijn. Het plan is wat het is. De klant moet natuurlijk wel de overtuiging krijgen dat het project gaat slagen.
- De klant koopt het plan van de leverancier: dit is het beste dat er te koop is (binnen de context van het project uiteraard).
- Voorafgaand aan de kick-off hoeft het plan van de (beoogde) leverancier nog niet te zijn gecommuniceerd met allerlei andere betrokkenen en stakeholders. Dat volgt voor zover nodig tijdens de concretiseringsfase en anders daarna.

Tijdens de beoordelingsfase hebben we al benadrukt dat binnen Best Value het gebruik van dominante prestatie-informatie essentieel is: duidelijke, transparante en verifieerbare prestatie-informatie om in iedere fase te onderbouwen dat de leverancier de expert is.

Prestatie-indicatoren geven deze dominante prestatie-informatie op een transparante en verifieerbare wijze en zijn gebaseerd op metingen van de leverancier. Hij werkt de prestatie-indicatoren verder uit in deze concretiseringsfase en meet deze tijdens de uitvoering. Deze indicatoren worden gekoppeld aan de belangrijkste opdracht doelstellingen en -risico's, in overeenstemming met de Best Value-methodiek. Aangezien de leverancier de expert is en daarom geen risico's kent binnen zijn eigen invloedssfeer, vallen deze belangrijkste projectrisico's daarbuiten. De indicatoren zijn gericht op het meten van de prestaties van anderen in de keten, het creëren van transparantie op de verantwoordelijkheid van de top risico's en dienen als bescherming van de leverancier. Het verrichten van metingen en het communiceren van de uitkomsten van de metingen, brengt de prestatie van de gehele keten naar een hoger niveau!

Best Value schrijft niet voor welke en hoe prestatie-indicatoren gebruikt moeten worden tijdens de uitvoering. Het ligt op de weg van de leverancier, die dé expert op dit vlak is, deze concrete uitwerking op te pakken!

De klant moet in de concretiseringsfase eigenlijk uitsluitend vragen stellen en moet de verleiding weerstaan om de (beoogde) leverancier allerlei 'ins en outs' te 'vertellen': hij moet uit de 'manage, direct en control' sfeer blijven! Dit vraagt om een verandering in houding en gedrag van de teamleden van de klant. En dat is niet altijd even eenvoudig.

Risicomanagementplan

Het risicomanagementplan verdient speciale aandacht. De leverancier stelt dit plan op, met daarin alle risico's en zorgen plus de wijze waarop de risico's worden gemitigeerd.

Dit plan:

- bestaat uit alle risico's en de wijze waarop deze worden gemitigeerd zoals de (beoogde) leverancier deze had staan in zijn risicodossier én zoals deze tijdens de interviews zijn verwoord;
- geeft aan op welke wijze de (overige) risico's en zorgen die de klant nog heeft, worden gemitigeerd. Het niveau van deze maatregelen dient hetzelfde niveau te hebben als het eerder ingediende risicodossier tijdens de beoordelingsfase;
- is een levend document dat de laatste pagina is van de wekelijkse risicorapportage, waarin de gepercipieerde risico's staan en wat de (beoogde) leverancier gaat doen om ze tijdens de uitvoering te mitigeren/ beheersen.

Het risicodossier is in de basis niet-technisch van aard. Natuurlijk moeten ook de technische risico's worden gemanaged, maar die zijn voor de (beoogde) leverancier (want expert) in principe geen probleem. Het risicodossier biedt de leverancier beheersing over het project. De leverancier is verantwoordelijk voor het minimaliseren van eventuele technische risico's en het risico van de interface tussen leverancier en klant. De klant beheerst 'normaal gesproken' deze risico's. Best Value benadering heeft dus ook impact op de rol van de klant.

In deze fase denkt de (beoogde) leverancier verder na over de beheersmaatregelen per risico. En bij voorkeur in scenario's: "Als ik dit aantref, doe ik dit en als ik dat aantref, doe ik dat en dat betekent voor de klant dit, dit en dat". Het hoeft niet 100 procent goed te zijn, maar het geeft een beeld van welke kanten het project op kan gaan en de daarbij horende impact. Het draait hier om het minimaliseren van verrassingen aan beide zijden!

De (beoogde) leverancier moet vooral goed nadenken over waarom de risico's de risico's zijn en wat hij gaat doen om deze te mitigeren. Als het risico toch optreedt en daarmee sprake is van een ongewenst gebeurtenis, dan is de klant in principe financieel verantwoordelijk. Niet de leverancier!

Veel mensen denken dat de leverancier daarmee 'lui' wordt vanwege 'een gebrek aan incentive om zich in te spannen'. Deze redenering gaat niet op. Ten eerste, dit onderwerp is in de beoordelingsfase aan de orde gekomen en de klant heeft gezien op welke wijze de leverancier risico's zal mitigeren. Ten tweede, misschien nog wel belangrijker dan de eerste, een expert (of kwalitatief goede leverancier) heeft zélf heel veel belang bij een goed en efficiënt verloop van het project. Immers, vertragingen en 'gedoe' zijn niet in zijn belang noch winstgevend voor hem. De meest winstgevende projecten voor een kwalitatief goede leverancier zijn projecten met weinig 'afwijkingen', die gestroomlijnd lopen en in één keer goed gaan. De doelstellingen van klant en leverancier lopen hier synchroon. Bovendien is dit project een VPI voor volgende projecten!

Kansen

In deze fase neemt de klant een beslissing over de aangeboden kansen die hij wil benutten. Het is hierbij handig en verstandig om zo expliciet mogelijk te zijn om daarmee verwachtingen over en weer goed af te stemmen.

Onlangs is er een project geweest waarin de aangeboden kans van de leverancier pas na oplevering ervan kon worden gerealiseerd. De oplevering van het project was 1 februari en de kans was pas 1 mei aan de orde vanwege allerlei planning technische zaken. Echter, dit stond niet expliciet in de aanbiedingen en is ook niet expliciet aan de orde geweest in de concretiseringsfase. Intussen was de klant in de veronderstelling dat de aangeboden kans wél op 1 februari zou worden opgeleverd. Als de leverancier expliciet was geweest over de latere oplevering van deze kans op 1 mei, dan was er niets aan de hand geweest. Juist de onduidelijkheid (het niet uitspreken van de verwachtingen) leidt tot 'gedoe'.

Planning

De concretiseringsfase duurt net zo lang als de (beoogde) leverancier nodig heeft om zijn plan duidelijk te maken (in de ogen van de klant). Het heeft geen enkele zin om de leverancier te porren dat hij moet opschieten en de concretiseringsfase zo kort mogelijk moet houden en klaar moet zijn voor een bepaalde deadline. Het is belangrijk dat de leverancier de tijd neemt voor de concretiseringsfase. De expert weet (als het goed is) wat hij doet. Wel is het verstandig dat de klant een baseline deadline meegeeft (vier tot zes weken). De leverancier kan dan binnen dit kader zijn activiteiten plannen, tenzij er een dominante reden is om daarvan af te wijken. Overigens, de expert wil natuurlijk ook graag met het project aan de slag en de opdracht daadwerkelijk gegund krijgen. NB. De duur van de concretiseringsfase mag uiteraard het realiseren van de opdracht volgens de vraagspecificatie (inclusief de eisen) niet in gevaar brengen!

Soms heeft een klant haast om de concretiseringsfase te doorlopen, bijvoorbeeld om het contract te tekenen voor het einde van het fiscale jaar. Dit is weliswaar begrijpelijk, maar het kan ook onnodige druk op het proces leggen waardoor een geslaagde uitvoering zelfs in het geding kan komen. Het is aan te raden om de kwaliteit van de concretiseringsfase bepalend te laten zijn voor de doorlooptijd.

Communiceren van risico's van andere leveranciers en zorgen van de klant

In de praktijk horen we wel eens dat de risico's van andere leveranciers en de zorgen van de klant tijdens de inschrijvingsfase aan de orde moeten komen (in de interviews). Het argument voor deze werkwijze is onder andere 'transparantie': de stelling is dat de klant dan geen risico's achterhoudt en er pas in de inschrijvingsfase mee komt. Graag lichten we hieronder eerst de argumenten vóór toe en daarna de argumenten tegen.

De argumenten vóór het communiceren van de risico's tijdens de inschrijvingsfase:

- Een expert steekt ook boven het maaiveld uit wanneer de leveranciers alleen op de beheersmaatregelen kunnen concurreren (in plaats van ook op het identificeren van de risico's).
- De klant krijgt in concurrentie beheersmaatregelen aangeboden voor zijn belangrijkste risico's. De mogelijkheid dat leveranciers door de klant gesignaleerde risico's over het hoofd zien, lijkt kleiner (let wel: de klant kan ook projectrisico's over het hoofd zien).
- Het bestaan van bepaalde risico's die niet/nooit/zeer moeilijk door leveranciers kunnen worden geïdentificeerd. Het niet verstrekken van deze risico's leidt ertoe dat er aanbiedingen komen die niet realistisch zijn.

De argumenten tegen het communiceren van de risico's tijdens inschrijvingsfase (en wel in de verfijningsfase van de concretiseringsfase nadat de (beoogde) leverancier zijn eigen visie heeft gegeven):

- Leveranciers zijn minder geprikkeld om zelf na te denken over de projectrisico's, omdat leveranciers de angst zullen hebben dat het niet-opnemen van de klantrisico's in het risicodossier zal leiden tot een slechte score. Het risicodossier van de klant krijgt dan het karakter van een checklist en dat leidt ertoe dat leveranciers niet meer zelfstandig nadenken.
- Bij Best Value gaat het niet om het 'afprijzen' van risico's door leveranciers (en daarmee de allocatie van het risico veranderen: namelijk naar zich toetrekken). De klant wil alleen zien welke leveranciers in staat zijn om risico's buiten hun eigen invloedssfeer te identificeren en op welke wijze zij in staat zijn deze te mitigeren. Hierbij is het dus niet de bedoeling deze risico's af te prijzen!
- Het verschil tussen aanbiedende partijen wordt, als er lijsten met risico's worden gedeeld, minder onderscheidend. Partijen die risico's beter zien (high-performers) worden benadeeld ten opzichte van partijen die risico's slechter zien (low-performers). In feite lokt de klant het gedrag uit.
- Tijdens de interviews wordt de leveranciers gevraagd naar hun visie op risico's. Als in het risicodossier een bepaald risico (zoals gepercipieerd door de klant en/of door andere leveranciers) over het hoofd is gezien, worden hier mogelijk door de klant vragen over gesteld. In de praktijk is het vrijwel uitgesloten dat een leverancier die een essentieel risico niet heeft gezien en de beheersmaatregel niet heeft getroffen, de aanbesteding zal winnen. Overigens is dit hét argument waarom de interviews het zwaarst moeten meewegen.
- Mochten ondanks het vorige argument toch echt nog risico's over het hoofd gezien zijn door de winnende leverancier, dan volgt adressering ervan in 'concretiseringsfase'. Hierbij is het niet de bedoeling dat de (beoogde) leverancier 'extra prestatie' aanbiedt. Het wordt dan duidelijk dat de klant hier een rol heeft. Het idee van Best Value is dat we niet willen dat een leverancier iets doet waar hij niet toe geëquipeerd is: dit creëert risico en zorgt daarmee voor kosten!

De conclusie is dat het de voorkeur heeft om het risicodossier van de klant pas in de concretiseringsfase te delen met de beoogd leverancier. Een uitzondering hierop is uiteraard die risico's die leveranciers niet kunnen zien (bijvoorbeeld ook omdat contact met derden tijdens de aanbesteding is uitgesloten). Deze uitzondering moet wel een uitzondering blijven!

Concretiseringsdocumenten

Voordat de award meeting plaatsvindt zorgt de (beoogde) leverancier voor:

- een gedetailleerde planning van het gehele project met daarin de belangrijkste mijlpalen en de belangrijkste risico's;
- een gedetailleerd plan van aanpak, inclusief taken en verantwoordelijkheden van zowel de klant als de leverancier;
- een lijst met rollen en verantwoordelijkheden;
- een overzicht van aannames voor het project (zoals: 'we gaan ervan uit dat elke bij dit project betrokken medewerker een laptop heeft');
- een actielijst met taken voor de klant en de leverancier;
- een lijst met kritische prestatie-indicatoren, waarmee de leverancier zijn prestatie meet;
- de contactgegevens van alle betrokkenen en belangrijke stakeholders;
- afstemming met alle relevante betrokkenen in het project gedurende de concretiseringsfase;
- verduidelijking van alle zaken of zorgen met de verantwoordelijke partijen;
- identificatie van alle risico's die een impact kunnen hebben op de planning, kosten of kwaliteit. Daarbij is een focus aangebracht op die zaken die de leverancier niet kan beheersen en geeft hij aan hoe deze risico's kunnen worden gemitigeerd;
- identificatie van alle zaken die om een actie van de klant vragen, inclusief een deadline én een naam van een verantwoordelijke;
- een overzicht van de geaccepteerde kansen (extra opties);
- een risicomanagementplan met alle risico's buiten de eigen invloedssfeer, inclusief beheersmaatregelen;
- een lijst van suggesties hoe het project mogelijk nog efficiënter is in te richten;

- afstemming met mogelijke onderaannemers;
- een gedetailleerd financieel overzicht;
- dat alle gespreksverslagen vanuit de interviewronde nog eens zijn doorgenomen;
- dat alle overige zorgen vanuit klantzijde bestudeerd zijn en draagt daarvoor oplossingen aan.

In de praktijk wordt ook wel gewerkt met een zogenaamd PID (Project Initiation Document) dat alle bovengenoemde onderdelen omvat. Dat is ook prima. Het is dan niet zinvol om dit PID om te bouwen naar de documenten die hierboven beschreven staan. Overigens geldt er in deze periode geen limiet voor het aantal pagina's om het project in detail uit te werken.

Een idee is om in de concretiseringsfase een sessie te houden tussen de leverancier, zijn onderaannemers en de klant om gezamenlijk een Lean-planning op te stellen. Op die manier komen knelpunten direct aan het licht om die vervolgens meteen op te lossen. Dat voorkomt achteraf fouten herstellen en onnodig kosten maken.

De verfijning is pas afgelopen als alle aspecten van het plan zijn uitgewerkt in de genoemde concretiseringsdocumenten én de klant er bij elk aspect vertrouwen in heeft dat het goed komt. Dan volgt de award meeting.

F.4

De award meeting

Het slotstuk van de concretiseringsfase noemen we de award meeting. Dat is een bijeenkomst met alle relevante partijen die bij het project betrokken zijn. Deze meeting draagt nadrukkelijk niet het karakter van een 'vraag-en-antwoordspel'. De onderwerpen/ vragen die aan de orde komen zijn:

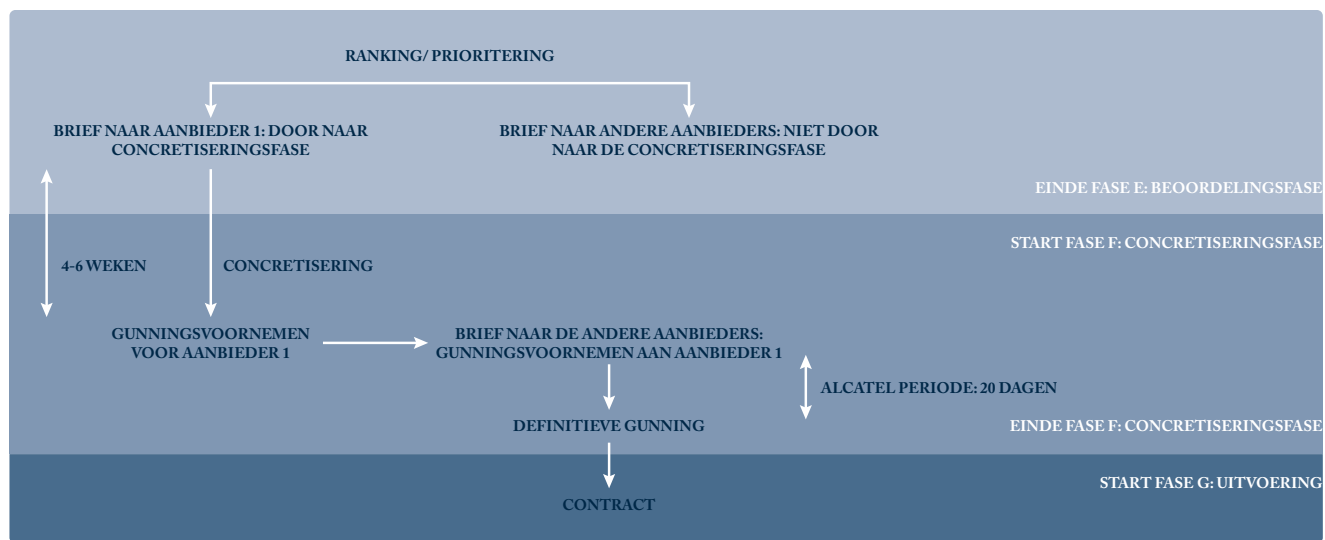
- Zijn alle issues opgelost (risico's en zorgen)?
- Is duidelijk hoe de coördinatie gaat verlopen?
- Zijn alle niet-beïnvloedbare risico's geïdentificeerd en eventueel meetbaar gemaakt in de vorm van prestatie-indicatoren?
- Zijn alle kansen (toegevoegde waarde opties) besproken en is er bepaald welke worden uitgevoerd?

De award meeting leidt (als alles goed gaat en daar gaan we van uit!) tot een gunningsvoornemen door de klant. In de publieke omgeving is er dan eerst nog de Alcatel-termijn (ook wel standstill-termijn genoemd). Het Hof van Justitie EG heeft in haar uitspraak bepaald in de zaak Alcatel versus Austria dat het voor een leverancier mogelijk moet zijn beroep in te stellen tegen het besluit om een overheidsopdracht te gunnen. De Alcatel-termijn houdt in dat aanbestedende diensten een termijn van tenminste 20 dagen moeten aanhouden voordat zij een overeenkomst mogen sluiten. Deze termijn start op het moment van verzending van de mededeling van het voornemen tot gunning. De Alcatel-termijn volgt dus nadat de concretiseringsfase is doorlopen. Het contract gaat gegund worden aan de (beoogde) leverancier tenzij één van de andere leveranciers met succes bezwaar aantekent tegen dit gunningsvoornemen. Tegelijkertijd hebben zij al aan de start van de concretiseringsfase de motivering gekregen waarom zij niet naar deze fase doorgingen. Dát zou het feitelijke bezwaarmoment moeten zijn voor de 'afvallers'. De flowchart in figuur 23 illustreert bovenstaande.

Sommige juristen in de publieke omgeving zien niets tot weinig in een 'echte' concretiseringsfase vanwege het ontbreken van een contract. Het is echter mogelijk door de introductie van een zogenoemd 'conditioneel contract'. Wat er in die situatie gebeurt, is dat er na de ranking een gunningsvoornemen wordt uitgesproken. Feitelijk vinden de activiteiten uit de concretiseringsfase dan na gunning plaats. Als de leverancier niet blijkt te voldoen, wordt het conditioneel contract ontbonden.

In de traditionele aanpak is het de klant die het gehele contract schrijft. De veronderstelling is dat door middel van het contract de leverancier beheerst en gedirigeerd kan worden. De klant geeft aan wat zijn specificaties zijn en het is aan de leverancier om dit waar te maken. In het 'zuivere' contractmodel van Best Value is het niet de klant die aangeeft wat hij precies wil hebben (we krijgen dan immers de situatie uit figuur 14, waarbij de klant allerlei specificaties geeft), maar de leverancier die aangeeft wat hij gaat bieden.

De leverancier bepaalt daarmee de inhoud van het contract: wat hij gaat leveren en welke technische specificaties daarbij horen en op welke wijze hij risico's voor de klant gaat mitigeren. Zij zijn immers de expert! Natuurlijk binnen de kaders die de klant heeft gesteld.



Figuur 23: Flowchart sturen brieven

Bij sommigen leeft het misverstand dat ‘er bij Best Value geen contract nodig is’ en dat is geenszins het geval. Bij Best Value staan juist accountability en transparantie centraal. Afspraken dienen (in de concretiseringsfase) helder op papier te komen, dat creëert over en weer duidelijkheid. Dit wordt het contract. Daarbij staat niet zozeer het belang van ‘het contract’ centraal als wel de gemaakte afspraken.

Tips voor de klant:

- Laat de expert aan de klant vertellen hoe hij het project ziet en wat hem bezighoudt.
- Laat de expert vertellen wat hij binnen zijn scope vindt vallen en wat naar zijn mening buiten de opdracht valt.
- Luister naar de expert en als hij een (voor jou) belangrijk risico niet noemt, vraag hem of hij nagedacht heeft over dat risico.
- Vraag de expert wanneer hij denkt dat er risico is, laat hem het project van eind naar begin plannen.
- Vraag de expert wat hij gaat doen aan de risico's die buiten zijn eigen invloedssfeer liggen.
- Vraag de expert hoe hij weet of hij succesvol zal zijn in het minimaliseren van het risico en hoe hij dat meet.
- Vraag de expert hoe en wanneer hij gaat weten wanneer hij niet succesvol zal zijn om dat risico te mitigeren.
- Vraag de expert hoe hij dit dan aan jou als klant gaat vertellen.
- Vraag hoe de expert zeker gaat stellen dat jij als klant dit gaat snappen en hem ook gaat betalen.
- Vraag aan de expert hoe hij jou gaat overtuigen dat hij in het beste belang van jou als klant handelt en de juiste dingen doet om zo de totale kosten te minimaliseren.

Tips voor de leverancier

Soms denkt de leverancier dat hij ‘binnen’ is als de uitnodiging voor de concretiseringsfase een feit is. Dat is niet het geval. Hieronder benoemen we elf tips voor de concretiseringsfase. We raden aan deze ter harte te nemen voor een succesvoller verloop van deze fase:

1. Niet direct weer teruggaan naar een relatie.
2. De Best Value-structuur en -methodiek volgen.
3. Het meten van de prestatie.
4. Goed uitgewerkt risicomanagementplan opstellen.
5. Meteen starten met een wekelijkse risicorapportage.
6. Niet denken dat er geen problemen meer zijn, nu de leverancier is gekozen.
7. Bepaalde dingen niet gratis weggeven aan de klant.
8. Geen meerwerk introduceren.

9. Coördineren.
10. Niet alsnog (over de prijs) gaan onderhandelen.
11. Een omgeving met accountability creëren.

Beëindiging concretiseringsfase

Het kan zijn dat de (beoogde) leverancier zich in de concretiseringsfase of mogelijk zelfs al in de kick-off realiseert dat hij toch niet in staat is het project succesvol te realiseren. Mogelijk komt er informatie zijn kant op waardoor hij nieuwe risico's ziet (die kans is in de praktijk overigens bijzonder klein omdat de filters uit de beoordelingsfase goed werken). In dat geval is het mogelijk en toegestaan, dat de (beoogde) leverancier zich terugtrekt. Sommige juristen stellen dat het lastig is dat er kennelijk dan geen sprake is van een 'onherroepelijk aanbod'. Tegelijkertijd heeft niemand er wat aan als de (beoogde) leverancier nu al weet dat hij de klus niet aan kan en hem toch te dwingen het project te starten en te volbrengen. De voorspelling kan in die fase al zijn dat het een 'lose-lose' project wordt in plaats van 'win-win' en dat staat haaks op Best Value.

De klant en leverancier kunnen dit op ieder moment in deze fase doen. Dit leidt tot uitsluiting van de procedure.

De onderstaande redenen voor terzijdelegging zijn gebaseerd op ervaringen uit de praktijk:

- Een door (beoogde) leverancier ingediend document blijkt niet realistisch of haalbaar te zijn.
- Een door (beoogde) leverancier ingediend document is niet in overeenstemming met één of meerdere in het aanbestedingsdossier gestelde eisen.
- Een door (beoogde) leverancier ingediend document bouwt niet logisch voort op de bij de aanbidding ingediende documenten en vormt daarom geen onderbouwing van de daarin genoemde informatie.
- Een door (beoogde) leverancier aangeboden sleutelfunctionaris wordt in de uitvoering niet betrokken zoals aangegeven in de aanbidding waaronder het interview.
- De ingediende documenten zijn naar het oordeel van de klant onvoldoende verbeterd naar aanleiding van de gegeven aanwijzingen.
- De opdracht is naar het oordeel van de klant met de inschrijving niet acceptabel of wordt onvoldoende gerealiseerd.
- De ingediende planning voor de realisatiefase lijkt niet realistisch of haalbaar te zijn naar oordeel van de klant.
- De met de klant overeengekomen planning voor de concretiseringsfase en daarin genoemde de activiteit 'verificatie van de te verstrekken documenten' wordt niet gehaald.

De meeste concretiseringsfasen worden (gelukkig!) goed afgesloten: zo'n 95 procent van alle concretiseringsfasen. Tegelijkertijd zijn er ook enkele voorbeelden van concretiseringsfasen die niet hebben geleid tot een contract tussen de klant en de leverancier die als beste uit de ranking kwam. Interessante casuïstiek is te vinden in de volgende arresten:

- Provincie Zuid-Holland versus Honeywell (ECLI:NL:RBDHA:2016:11289).
Op basis van de aanbestedingsdocumenten kon de inschrijving van Honeywell in de concretiseringsfase nog ongeldig worden verklaard. Dat heeft de Provincie op goede gronden gedaan, omdat in de concretiseringfase is gebleken dat de inschrijving van Honeywell niet voldeed aan één van de gestelde randvoorwaarden. Deze casus illustreert de kracht van de concretiseringsfase.
- Integraal Kankercentrum Nederland versus KPN (ECLI:NL:RBMNE:2017:3099).
Er was in deze casus veel onduidelijkheid over de transitiekosten. Die onduidelijkheid en het risico op extra kosten boven op de inschrijfprijs rechtvaardigde volgens de rechter de beslissing van IKNL om de concretiseringsfase met KPN te beëindigen.

F.5

Samenvatting

De concretiseringsfase is de belangrijkste fase uit het proces. De klant verlangt van de (beoogde) leverancier dat hij zich verder verdiept in het project en zijn plan detailleert, met als startpunt het te behalen eindresultaat. Hierbij is het niet de bedoeling om 'extra activiteiten' aan te bieden en daarmee de inschrijving 'wezenlijk te wijzigen'. Ook is 'onderhandelen' uit den boze. Het enige dat moet gebeuren is dat beide partijen over en weer een goed beeld krijgen van het voorliggende project. Het is van belang om ruim de tijd voor de concretiseringsfase te nemen: vier tot zes weken is een 'normale' tijdsperiode, maar het is aan de (beoogde) leverancier om te bepalen hoeveel tijd hij nodig heeft. Door de concretiseringsfase staat de leverancier in de startblokken. Hij begint maximaal voorbereid aan de uitvoering om het succes van het project zeker(der) te stellen.

De concretiseringsfase beschermt in feite de (beoogde) leverancier tegen nieuwe risico's, die niemand had voorzien in een eerdere fase en dan is het fair als die uiteindelijk voor rekening van de klant komen. Deze fase maakt duidelijk wie welke verantwoordelijkheden heeft en wat over en weer de verwachtingen zijn. De uitvoering is gewoon een kwestie van 'doen': de leverancier is maximaal voorbereid en daarmee is de basis voor een succesvol project gelegd.

Als het goed is heeft de concretiseringsfase geleid tot inzicht in de expertise van de leverancier en van de klant, tot transparantie met betrekking tot wie wat gaat doen en de verwachtingen over en weer en tot een conclusie dat het project of de samenwerking voor beide partijen een 'win' is.

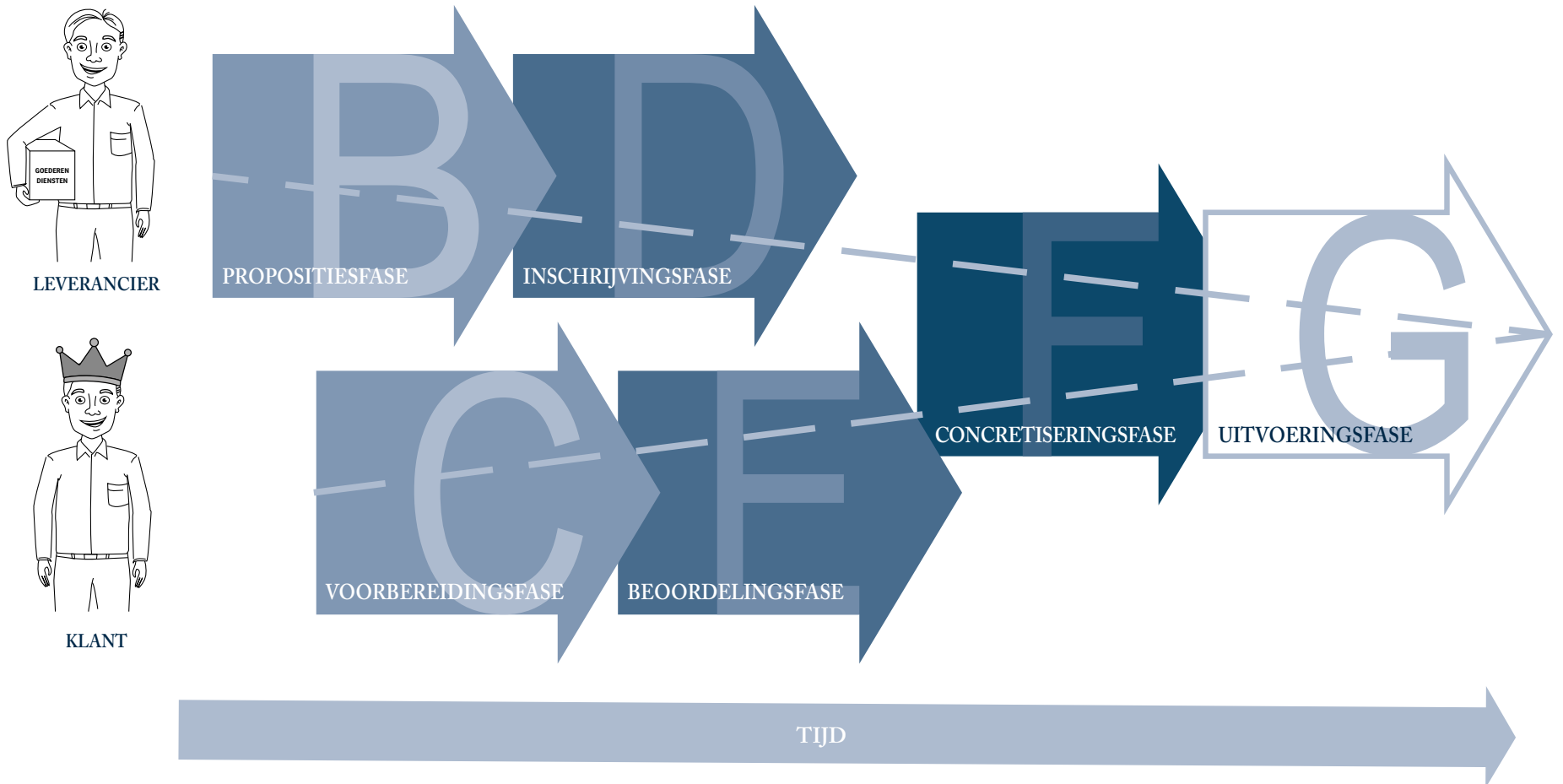
De concretiseringsfase is:

- de meest moeilijke fase;
- de fase waarbij klanten én ook leveranciers zich het meest oncomfortabel voelen;
- de fase waarin echt sprake is van een omkering: de klant laat los en stapt uit zijn rol van 'manage, direct en control' en het leiderschap gaat over naar de (beoogde) leverancier.

Na deze fase kan de uitvoering vlot en soepel van start gaan.

G

DE UITVOERINGSFASE: RISICO- EN PROJECTMANAGEMENT



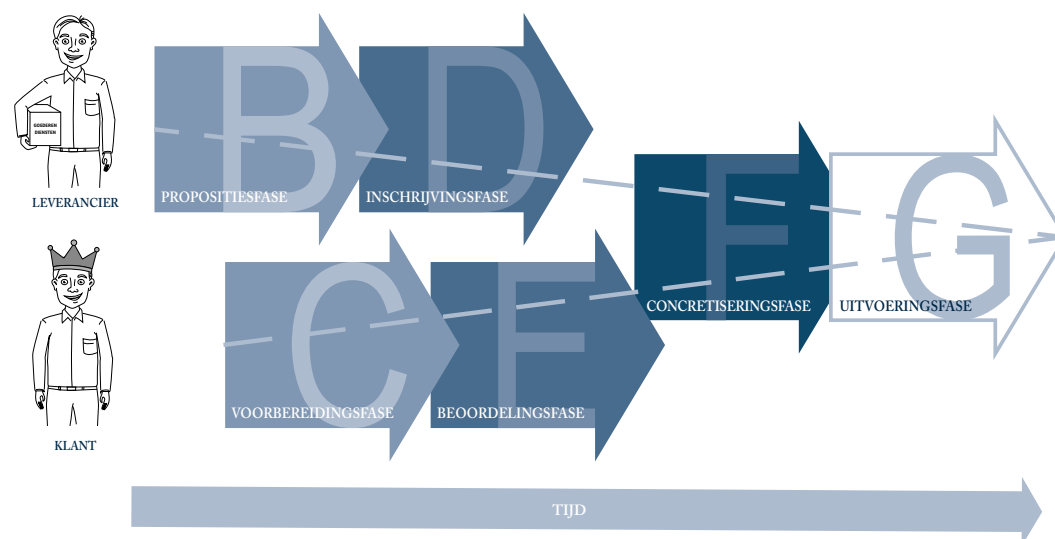
Best Value gaat verder dan de inkoopfase. We spreken daarom ook niet over BVP (Best Value Procurement), maar over BVA (Best Value-Aanpak). Uiteindelijk draait het allemaal om de uitvoeringsfase, waarin het essentieel is de Best Value-principes levend te houden.

We benadrukken het hier nogmaals: het is voor alle partijen belangrijk om te realiseren dat Best Value geen inkooptrucje of een manier van aanbesteden is. Het is een houding die óók in de uitvoeringsfase overeind zou moeten blijven. Het ‘levend houden’ van de Best Value-principes is hierbij essentieel. Te allen tijde moet de samenwerking win-win zijn (vragen stellen en het denken in het belang van iedereen), moet er gebruik worden gemaakt van (aantoonbare) expertise en moet er transparantie gecreëerd worden en is men in staat te observeren en de toekomst te voorspellen.

De klant heeft uit een lijst van mogelijke leveranciers er één geselecteerd die het meest boven het maaiveld uitsteekt. Voor de leverancier is dit in feite een mooie gelegenheid om extra aantoonbare informatie te verzamelen!

De betreffende leverancier heeft het project (voor het grootste deel) in het vizier: er is een gedetailleerde planning van A tot Z en de risico's met beheersmaatregelen zijn beschreven (met name de voor de leverancier niet-beheersbare risico's). Voor elk van die risico's zijn maatregelen benoemd die van toepassing zijn op het moment dat een risico zich daadwerkelijk voordoet (preventief en correctief). Er zijn prestatie-indicatoren opgesteld om de prestatie van de leverancier en de klant vast te stellen en het minimaliseren van risico's te meten en zo transparant te maken wie waarvoor verantwoordelijk is. De verwachtingen over en weer zijn volledig duidelijk. Kortom, de basis voor een succesvol project is gelegd.

In dit hoofdstuk gaan we in op de werking van de Best Value-Aanpak in de uitvoering. Een belangrijk instrument daarbij is de wekelijkse (risico)rapportage, waarbij weer de leverancier in de lead is. Maar nog veel belangrijker is een goed begrip van goed ondernemerschap en de juiste toepassing van de Best Value-principes.



Figuur 24: Plek uitvoeringsfase in het Best Value-proces

G.1

Wekelijkse risicorapportage

Het belangrijkste misverstand is misschien wel dat er met Best Value in de beoordelingsfase een leverancier is gevonden die zo kundig is dat er geen vuiltje aan de lucht meer te verwachten is in de uitvoering. Helaas, zo werkt het niet. Best Value is niet ‘de heilige graal’ zoals die door sommige ‘Best Value-aanhangers’ aan de (inkoop)wereld wordt voorgespiegeld. Wat de Best Value-Aanpak brengt, is in eerste instantie in de beoordelingsfase een identificatie van de beste leverancier voor het bereiken van de doelstelling. Het is zeker niet het idee van Best Value dat er van de leverancier een 100 procent perfect voorspellend vermogen mag worden verlangd! De concretiseringsfase is bedoeld om wel zo veel mogelijk in scenario's te denken en verwachtingen over en weer af te stemmen, al blijft het waarschijnlijk dat er in de praktijk toch projectafwijkingen zullen plaatsvinden. Waar het bij Best Value om gaat is om de impact van die afwijkingen (qua tijd en geld) vervolgens te minimaliseren. De wekelijkse risicorapportage (vaak ingekort tot ‘wekelijkse rapportage’ of afgekort tot WRR) is daarbij het mechanisme gericht op het minimaliseren van en het managen van die projectafwijkingen. De leverancier is in de lead en is verantwoordelijk voor het samenstellen en versturen van de wekelijkse rapportage.

Het risicomanagementplan en de wekelijkse risicorapportage zorgen er samen met de technische eisen voor dat:

- de leverancier in het belang van de doelen van de klant werkt;
- iedereen die bij het project betrokken is voor zijn deel verantwoordelijk is;

- de leverancier door prestatie-indicatoren inzicht geeft in zijn prestaties en de prestaties van de klant;
- het project een preplanning kent om de risico's te mitigeren die voor de leverancier niet beïnvloedbaar zijn;
- de transactiekosten tussen leverancier en klant worden geminimaliseerd;
- de leverancier bezig is met het minimaliseren van de risico's die hij wél en niet beheerst en dat de risico's die hij niet beheerst wekelijks terugkomen;
- geïdentificeerd wordt wat de bron is van de niet-voorziene risico's.

De doelstelling van de wekelijkse risicorapportage is:

- de impact van voorziene en opgetreden risico's minimaliseren;
- de leverancier tegen non-performance van de klant beschermen;
- de projectbeheersing bij de leverancier leggen (bij de expert die verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke uitvoering);
- te identificeren wat het basisschema en de basiskosten zijn, zodat afwijkingen duidelijk kunnen worden geïdentificeerd;
- dat de afwijkingen onderdeel vormen van de geschiedenis van het project;
- ervoor zorgen dat elke deelnemer verantwoordelijk is voor zijn gedeelte; en dat degenen die niet hun verantwoordelijkheid nemen ook worden geïdentificeerd. Dit uit zich in het realiseren van KPI's.

De leverancier beheert de wekelijkse (risico)rapportage (WRR) waarin alle risico's worden gedocumenteerd. Het effect van de wekelijkse rapportage is ook dat iedereen wil voorkomen dat zijn naam als risico-veroorzaker te boek staat. Deze expliciete vorm van accountability doet zijn werk: de leverancier vervult zijn taken goed (hij is immers de expert en daarom geselecteerd!) en ook vanuit de kant van de klant is er medewerking (alléén daar waar nodig!). Niemand bemoeit zich te veel of te weinig met het project. Dit zijn immers risico's en die worden door de leverancier benoemd. De wekelijkse rapportage is overigens daarmee niet bedoeld om in een 'ja-maar-jij-hebt-het-gedaan'-cultuur (of name and shame cultuur) te belanden. De wekelijkse rapportage is gericht op het verkrijgen van transparantie rondom afwijkingen in een project om deze zo vroeg mogelijk te kunnen mitigeren.

Elk risico dat de leverancier ziet, wordt gedocumenteerd en ook wat ervoor nodig is om het risico weg te nemen of te mitigeren. De wekelijkse rapportage zorgt ervoor dat waar voorheen activiteiten en aandachtspunten bleven liggen, er nu actie is. De klant komt in actie op 'aanvraag' van de leverancier (daar waar de klant het risico is!).

De wekelijkse rapportage is een simpel document gericht op het transparant maken van:

- iedere afwijking in de projectplanning en de projectkosten;
- elke verandering in het contract;
- alle risico's die veranderingen in het contract teweegbrengen;
- uiteenzetting van de opgetreden risico's, waarbij geïdentificeerd wordt wat de bron/oorsprong ervan was met daarbij een korte omschrijving van waarom het risico niet gemitigeerd was;
- de prestatie van de leverancier in het beantwoorden van de risico's die hij niet beheerst.

Opgetreden risico's (ook wel ongewenste gebeurtenissen genoemd) die geen impact hebben op de uiteindelijke opleverdatum en opdrachtsom, hoeven niet door de leverancier te worden gerapporteerd. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor een onderaannemer die twee weken later dan gepland systeem Syl levert, terwijl dit niet op het kritieke pad ligt. Dit voorkomt dat de klant allerlei micro-informatie ontvangt die uiteindelijk voor hem niet relevant is (met alle mogelijkheden tot micromanagement en bemoeienis van dien!). Datgene dat (mogelijk) impact heeft op de aspecten tijd en/ of geld of het behalen van het beoogd eindresultaat of van de opdracht doelstelling(en) komt wel in de wekelijkse rapportage terecht.

Er zijn drie typen ongewenste gebeurtenissen:

- Risico's uit het risicodossier die de leverancier niet volledig beheerst en zich hebben gemanifesteerd in een ongewenste gebeurtenis. Als zo'n risico zich daadwerkelijk voor doet, moet de leverancier goed kunnen uitleggen waarom dit risico dan alsnog is opgetreden. Kennelijk waren de genomen beheersmaatregelen zoals bepaald tijdens de concretiseringsfase

niet voldoende.

- Ongewenste gebeurtenissen die niet waren voorzien (en daarom niet in het risicodossier stonden) en niet voor rekening zijn van de leverancier. Als dit risico zich voordoet, is het aan de leverancier om duidelijk te maken waarom er niet voorzien was in dit risico.
- (Scope) wijzigingen door de klant. Hoewel dit feitelijk gewenste gebeurtenissen zijn, moeten ze toch worden gerapporteerd: het is immers een afwijking van hetgeen tussen klant en leverancier in de concretiseringsfase is overeengekomen. Het maakt inzichtelijk dat de klant ná de concretiseringsfase andere ideeën en of wensen heeft gekregen. Dit is belangrijke stuurinformatie. Hopelijk leidt het tot de vraag: waarom had de klant niet eerder kunnen weten van deze gewenste gebeurtenis (namelijk in de concretiseringsfase of mogelijk nog eerder)? Het gaat in de Best Value-filosofie om preplanning: dit geldt óók voor de klant!

De wekelijkse rapportage is een belangrijk middel om het project en bijbehorende opdracht doelstellingen te verwezenlijken. De leverancier is geselecteerd omdat hij de beste is in het identificeren en preventief managen van risico's. Het zou daarom vreemd zijn als de leverancier een grote bron van risico's is voor het project. Ook in Nederland blijkt (net als in andere landen) dat de klant de belangrijkste veroorzaker van ongewenste gebeurtenissen is! Omdat de klant de belangrijkste veroorzaker van risico's is, documenteert de wekelijkse rapportage vooral opgetreden ongewenste gebeurtenissen vanuit de organisatie van de klant. Dit zijn voor de leverancier de voornaamste bedreigingen om het project niet binnen tijd, geld en in overeenstemming met de gewenste kwaliteit af te ronden.

Een leverancier dient zeer expliciet te maken wat hij doet om ongewenste gebeurtenissen te beheersen en wat hij daarbij van de klant verwacht aan acties. Prestatie-indicatoren en daarmee meetgegevens over deze ongewenste gebeurtenissen geven expliciet, dus met dominante prestatie-informatie, deze prestatie weer. Dit vergt overigens een proactieve houding en een cultuuromslag bij leveranciers die gewend zijn aangestuurd te worden door de klant.

De vraag is: waarom moet de WRR wekelijks worden opgesteld? Sommige personen zijn van mening dat dit erg bureaucratisch is, zeker bij een filosofie die als doelstelling heeft om bureaucratie te minimaliseren. De WRR beperkt de bureaucratie juist! Ten eerste, de klant krijgt in één oogopslag een actueel beeld van de ontwikkelingen in de projecten. Ten tweede, de inspanning om de WRR te vullen is beperkt: het betreft alleen de afwijkingen/ (scope)wijzigingen die ten gevolge van de onvoorziene risico's optreden. Geen opgetreden risico's betekent een leeg rapport. De administratieve lasten zijn daarmee zeer laag (NB. Als een project heel veel risico's kent is administratieve rompslomp hiervan wel de laatste zorg!). Ten derde, de ervaring leert dat alleen een wekelijkse frequentie sturing geeft. Bij een lagere frequentie valt de sturing weg en wordt het meer een beschrijving van hetgeen is voorgevallen.

Wij merken in de praktijk dat veel leveranciers het doel en de noodzaak van het werken met de wekelijkse rapportages niet begrijpen, ook vanwege de 'bureaucratie' en 'extra administratie'. Veelal ontgaat hen dat de wekelijkse rapportage vooral bedoeld is om hen te beschermen tegen non-performance van de klant. Het wekelijks benoemen van de ongewenste gebeurtenissen en beheersmaatregelen en ook het meten van ieders prestatie beschermt de leverancier. Ook hier geldt weer dat een goede uitleg en kennis essentieel is!

Overigens komt bij veel Best Value-projecten het onderwerp wekelijkse rapportages niet eens aan de orde, omdat de klant ervoor gekozen heeft BVP alleen in de beoordelingsfase toe te passen (en dan wordt Best Value inderdaad ingezet als een zogenoemd inkooptrucje). En dat is jammer. De klant 'vergeet' een groot gedeelte van het gedachtegoed te volgen, met alle (vervelende) consequenties van dien.

G.2

Wat lost de wekelijkse risicorapportage op?

Er zijn verschillende redenen waarom het werken met de wekelijkse rapportage zinvol is. De hieronder genoemde problemen (niet uitputtend) die zich voordoen in projecten, pleiten voor een wekelijkse rapportage:

- Het is in de praktijk onduidelijk hoe goed een project loopt: de WRR geeft door zijn wekelijks karakter een (bijna) real-time inzicht in de geschatte eindwaarde van het project (prognose resultaat) en de geschatte totale lengte van het project.
- Men is vaak niet in staat alle problemen en risico's te identificeren: omdat de leverancier een duidelijke prikkel heeft alle opgetreden ongewenste gebeurtenissen te registreren (ze worden immers voornamelijk veroorzaakt door klant), is de WRR een wekelijks geüpdatete geschiedschrijving van het project.
- Het is onduidelijk waarom meerwerk en vertraging zich voordoen: de WRR koppelt elke vertraging van een specifieke

mijlpaal en meerwerk aan een opgetreden ongewenste gebeurtenis.

- Het is onduidelijk wie precies meerwerk en vertraging veroorzaken: elke ongewenste gebeurtenis in de WRR bevat een beknopte omschrijving wie deze heeft veroorzaakt, waarom de gebeurtenis niet was beheerst of waarom het niet was voorzien. Meetwaarden kunnen deze beknopte omschrijving op een dominante wijze onderbouwen.
- De administraties van klant en leverancier zijn niet consistent: doordat in veel projecten leverancier en klant ieder apart een administratie bijhouden, ontstaan er regelmatig discrepanties tussen de administraties van risico's, contractwijzigingen, voortgangsrapportage, enzovoort. De WRR (en het risicodossier) is een gezamenlijk document dat aan de basis staat van alle wijzigingen in het contract en mijlpalenplanning en hiermee dus consistentie afdwingt.

Onlangs was er een project waar tijdens de concretiseringsfase een gedegen planning was gemaakt door de leverancier (ook in de ogen van de klant). Het project was van A tot Z in detail gepland. Voor iedereen was duidelijk hoe het project zou moeten gaan verlopen. Vervolgens bleek na een aantal weken in de uitvoering dat de klant de planning wilde omgooien. Een bepaalde activiteit kon wegens omstandigheden niet in week 14 (zoals gepland) plaatsvinden, maar moest naar voren worden gehaald naar week 2. Dit betekende nogal wat. De leverancier moest een aantal zaken met spoed bestellen (tegen hogere kosten) en ook zijn planning omgooien. Het effect van een wekelijkse rapportage is dat nu inzichtelijk wordt dat het gedrag van de klant leidt tot hogere kosten. Uiteraard is het aan de leverancier om met deze ongewenste gebeurtenis goed om te gaan en de kosten en impact van de ongewenste gebeurtenis te minimaliseren en ook in rekening te brengen bij de klant

Een ander voorbeeld is van een leverancier die dringend een medewerker van de klant nodig had. De klant had al een aantal keer aangekondigd dat deze medewerker een bepaalde taak zou moeten uitvoeren. Ondertussen belandde die activiteit op het kritieke pad. Elke dag vertraging zou leiden tot een schadepost van 10 duizend euro. De betrokken medewerker had laten weten over 7 dagen pas tijd te hebben om naar het probleem te kijken, vanwege veel werkzaamheden op een ander project. De werking van de wekelijkse rapportage ging nu als volgt: de leverancier beschreef in het rapport dat er een impact op de kosten zou komen van 70 duizend euro doordat de betreffende medewerker niet eerder de tijd had. De wekelijkse rapportage die ook een 'hoge' manager in de organisatie ontvangt zag dit; hij pakte de telefoon en sommeerde deze medewerker dat hij direct de leverancier moest gaan ondersteunen. Het andere werk kon wel even wachten nu er een schadepost van 70 duizend euro dreigde te ontstaan. De wekelijkse rapportage werkt daarom ook als escalatiemiddel.

De wekelijkse rapportage verschaft de klant op een eenvoudige wijze dominante prestatie-informatie over de stand van het project. Welke gebeurtenissen bedreigen de opdracht doelstellingen, tijd en budget? Wat wordt eraan gedaan om de impact te minimaliseren? Wat was de oorzaak van de vertragingen op een bepaalde mijlpaal en van meerwerk/scopewijzigingen?

Als sprake is van verschillende projecten bij dezelfde de klant en die allemaal zijn voorzien van een WRR, dan zijn deze gemakkelijk en snel te verwerken tot een overzicht zijnde een ongefilterde bron over de stand van zaken van alle projecten. Hiermee krijgen directie en topmanagement van de klant (en de leveranciers!) snel inzicht in hoe het reilt en zeilt. Hiervoor gebruiken we de term 'Directeurenrapportage'.

Voordelen

Een wekelijkse risicorapportage heeft voor zowel de klant als de leverancier voordelen. De wekelijkse risicorapportage biedt de volgende voordelen voor de klant:

- Een wekelijkse analyse van de risico's van het project.
- Dominante informatie over de stand van zaken van het project.
- Input voor analyses om het proces en de resultaten te verbeteren.
- De prestaties van de gehele projectorganisatie zijn te zien.
- Consistentie in de boekhouding van de klant en de leverancier.

De voordelen van de wekelijkse risicorapportage voor de leverancier zijn:

- Het brengt alle veranderingen in kosten en planning in kaart.
- Het vormt de basis om de klant aan te spreken, als deze de planning of het budget overschrijdt.

- Het geeft een overzicht van alle besluiten van de klant.
- Het zorgt voor consistentie in de boekhouding.

G.3

Het proces rondom de wekelijkse rapportage

De wekelijkse rapportage is een Excelbestand dat de leverancier op een vast moment in de week aan de klant moet sturen en dat is:

- ongeacht hoe goed het gaat met het project;
- ongeacht of er vertragingen, meerwerk of risico's zijn of niet;
- ongeacht het feit dat er geen veranderingen zijn ten opzichte van de voorgaande week.

De taakverantwoordelijke van de leverancier mailt de WRR naar een aangewezen persoon van de klant (bijvoorbeeld de contractmanager of de inkoopmanager of een technisch manager). In de rapportage maakt de leverancier melding van scopewijzigingen of onvoorziene gebeurtenissen die een mogelijk effect hebben op de kosten of de planning. Wanneer zo'n nieuw risico ontstaat, voegt hij dit aan de lijst met projectrisico's toe. Belangrijk daarbij is de vastlegging van de datum waarop het risico is geïdentificeerd, welke beheersmaatregelen worden getroffen (op welke data), wat de impact op het kritische pad of de planning is (in dagen) en op welke wijze er een impact zal zijn op de kosten (voor de klant!).

Escalatiemiddel

Een weekrapportage maakt glashelder waarom meerwerk en vertraging ontstaan en door wie. Om die reden kan een weekrapportage ook prima fungeren als escalatiemiddel. Dit overzicht kan bijvoorbeeld precies laten zien dat een bepaalde functionaris van de klant zijn bijdrage niet op tijd heeft ingeleverd. En dat daardoor per dag een schadepost van bijvoorbeeld 10 duizend euro ontstaat. Dit activeert managers en directieleden om de functionaris aan te sporen, zodat deze prioriteit geeft aan deze klus!

Tevredenheidsscore

De klant beoordeelt elke beheersmaatregel van de leverancier met behulp van een zogenoemde 'tevredenheidsscore'. De score betreft de tevredenheid van de klant over de aanpak van de leverancier om de impact op tijd, geld en andere opdracht doelstellingen te minimaliseren (op het niveau van een specifieke ongewenste gebeurtenis).

De klant geeft voor de beheersmaatregel punten aan de leverancier. Hij heeft drie scores om zijn tevredenheid te duiden:

- Een 10: de leverancier laat op dominant positieve wijze zien in staat te zijn de ongewenste gebeurtenis te beheersen; hij identificeert de ongewenste gebeurtenis vroegtijdig, prioriteert het correct, heeft een sterk vermogen de impact op tijd, geld en andere opdracht doelstellingen te minimaliseren.
- Een 5: de leverancier is gemiddeld in zijn vermogen om ongewenste gebeurtenissen te beheersen en de impact ervan te minimaliseren. De klant heeft onvoldoende informatie om te bepalen of de leverancier de ongewenste gebeurtenis zal beheersen.
- Een 1: de leverancier schiet tekort in het vroegtijdig identificeren, prioriteren en beheersen van de ongewenste gebeurtenis. De impact wordt niet naar tevredenheid geminimaliseerd.

Elke (beheersmaatregel van een) ongewenste gebeurtenis krijgt een 'eigen' tevredenheidsscore. De verantwoordelijke functionaris van de klant geeft elke week een nieuwe score voor (een beheersmaatregel bij) een ongewenste gebeurtenis. De score betreft de aanpak van de leverancier. Het is niet zo dat alleen afgehandelde en beheerste ongewenste gebeurtenissen een 10 krijgen. Een optredende ongewenste gebeurtenis die de verantwoordelijkheid van leverancier betreft, kan overigens nooit hoger dan een 5 krijgen (klant zoekt de expert en laat deze het werk uitvoeren, een expert beheerst per definitie zijn interne risico's).

Alle scores worden in de wekelijkse rapportage gewogen en zo komen we tot een gewogen klanttevredenheidsscore. Daarbij is rekening gehouden met de impact op tijd en geld of met andere opdracht doelstellingen van elk van de ongewenste gebeurtenissen die zijn opgetreden. Stel, een 10 bij een ongewenste gebeurtenis met een impact van 1 miljoen euro en één maand vertraging heeft meer gewicht dan een 10 bij een ongewenste gebeurtenis van 10 duizend euro en twee dagen vertraging. Uiteraard moet het streven van de leverancier zijn om een gewogen klanttevredenheidsscore te krijgen die zo dicht mogelijk in de buurt van de 10 ligt.

Bij elke ongewenste gebeurtenis beoordeelt de klant de beheersmaatregel, net zolang totdat deze gebeurtenis is beheerst en de tevredenheidsscore van de klant wordt ‘bevroren’.

Het kan zo zijn dat voorziene risico's uit het risicodossier in de WRR komen vanwege het feit dat de beheersmaatregelen onvoldoende bleken. Ook kan het zo zijn dat er zich onvoorziene risico's voordoen. Deze komen dan zowel terecht in de WRR als in het risicodossier dat de leverancier tijdens de concretiseringsfase heeft opgesteld. Hiermee ontstaat er een ‘ademend systeem’ tussen enerzijds het risicodossier en anderzijds de wekelijkse rapportage. Het voordeel van deze manier van werken is dat de leverancier én de klant na afloop van een project een compleet document hebben.

KPI's

Bij meerjarige dienstverlening (denk aan doorlopende projecten zoals onderhoud, schoonmaak of catering) en complexe projecten worden naast de weekrapportage (die afwijking op planning en budget meet) ook KPI's op andere vlakken opgesteld. Hiermee wordt de kwaliteit van de prestatie gemeten. De leverancier heeft bij het opstellen van het aanbod al nagedacht over relevante indicatoren om de prestatie te meten. De leverancier meet de KPI's gedurende de uitvoering en rapporteert deze maandelijks aan de klant.

Recht in de leer blijven

Het werken met wekelijkse risicorapportages zorgt ervoor dat de leverancier de projectdoelen in het zicht houdt. Leveranciers meten en rapporteren met deze werkwijze de kwaliteit die zij leveren niet alleen aan het eind van het project, maar elke week. De wekelijkse rapportage dient zo ook als communicatiemiddel. De meeste vragen worden al beantwoord in de weekrapportage. De laatste weekrapportage van het project is tegelijkertijd de projectrapportage. Hiermee kan de klant zien of hij inderdaad een goede leverancier heeft gecontracteerd. Het eindresultaat ondersteunt de aantoonbaarheid van de geleverde prestatie. En de leverancier kan de tevredenheidsscore en resultaten op het budget en de planning gebruiken als meetbare prestatie-informatie om zijn expertise aan te tonen in volgende tenders of aanbestedingen.

Het klinkt allemaal logisch. In de praktijk blijkt het moeilijk om in de uitvoering goed te blijven werken volgens de richtlijnen van de Best Value-Aanpak. Dat geldt ook, of misschien wel juist, voor klanten. Het is voor hen wennen dat de leverancier zijn eigen prestatie meet en wekelijks rapporteert op alleen de afwijkingen op de aspecten budget en tijd. Een voorbeeld: “In de beleving van de klant werken wij niet volgens de gemaakte afspraken. Daarom gaan ze na oplevering toch weer het werk inspecteren door in het asfalt te boren, om te controleren of het dik en sterk genoeg is.”. Hiermee vervalt de klant in het traditionele patroon van inspecteren en controleren, wat niet in de Best Value-filosofie past.

Een goede leverancier klopt als er iets misgaat in de uitvoering zelden bij de klant aan. Hij lost het namelijk zelf op, als expert. Vragen en opmerkingen als: “Wat willen jullie nu?”, “Ik heb deze opties, kies maar!” en “Wat moet ik nu doen?”, zijn het bewijs van traditioneel gedrag en gebrek aan expertise. Belangrijk is dat zowel de klant als de leverancier tijdens de uitvoering goed in hun rol blijven. Dat betekent dat de leverancier, als expert, tijdens de realisatie zo veel mogelijk obstakels uit de weg ruimt. Doordat de leverancier in de aanbodfase en de pre-award periode alles tot in detail heeft voorbereid, is de uitvoering relatief eenvoudig. Maar het vergt wel discipline en vooral pro activiteit om alles volgens plan uit te voeren en problemen op te lossen vóórdat ze echt ontstaan!

Sleutelfunctionarissen vervangen

De klant eist dat de sleutelfunctionarissen die de interviews doen, ook betrokken blijven tijdens de uitvoering van het project. De vraag is: wat gebeurt er als er in de realisatiefase onverhoopt een sleutelfunctionaris uitvalt? Uitgangspunt is dat de leverancier verantwoordelijk is voor de realisatie van het project (of de dienst). Om het aangeboden niveau te kunnen behalen, is het in het belang van de leverancier dat de nieuwe sleutelfunctionaris van ten minste even goede kwaliteit is als de oorspronkelijk geïnterviewde sleutelfunctionaris. Niet om de klant een plezier te doen, maar om realisatie van de prestatie mogelijk te maken en daarover ook weer aantoonbare prestatie-informatie te verzamelen. Deze klus is immers de basis voor een volgende klus.

Het is voorgekomen dat een sleutelfunctionaris voor levering van een telecomoplossing in de concretiseringsfase uitviel wegens ziekte. De klant besloot een interview te houden met de vervangende sleutelfunctionaris, zoals oorspronkelijk met de uitgevallen sleutelfunctionaris is gehouden. De hierboven beschreven werkwijze werd gehanteerd en hetzelfde beoordelingsteam ingezet. Hiermee borgde de klant dat de Best Value-procedure gevolgd werd zoals uitgelegd in de inkoopleidraad, van belang om klachten van de overige leveranciers te voorkomen. De voortgang van het project ondervond geen hinder. De sleutelfunctionaris scoorde een voldoende waardoor de rangschikking van leveranciers niet in gevaar kwam.

G.4

Houding en gedrag

Hoewel de WRR een belangrijk instrument is binnen de Best Value-Aanpak, ligt daar niet de sleutel tot het succes. De voorwaarde voor een succesvol project is niettemin een stevig begrip van de Best Value-principes en een daadwerkelijke aanpassing in de houding en het gedrag van klant en leverancier. Voor zowel de klant als de leverancier is het in deze fase essentieel de Best Value-principes te blijven vasthouden (zie deel A). Dit betekent voor de klant dat hij zich vooral niet te veel met de leverancier (de expert) bemoeit en dat de leverancier de expeditie naar de top van de berg leidt (als het inkoopproces goed is doorlopen). Het slechtste dat de klant in deze fase kan doen, is zich gedragen als micromanager met de bedoeling om de leverancier aan te sturen. Een goed begrip dat risico's buiten de invloedssfeer van de leverancier voor financiële rekening van de klant behoren, is een essentiële voorwaarde om Best Value in de praktijk te laten slagen. Hieraan hebben we in de vorige hoofdstukken al veel aandacht aanbesteed. Echter, wij zien nog regelmatig dat veel klanten als het puntje bij paaltje komt toch nog proberen om de consequenties van een opgetreden ongewenste gebeurtenis in de schoenen van een leverancier te schuiven. Zo zijn we dan weer terug bij af. Dit gedrag vloeit deels voort uit het feit dat aan de kant van de klant de samenstelling van het team vaak wijzigt na de concretiseringsfase. Er haken nieuwe mensen aan, die niet noodzakelijkerwijs de essentie van de Best Value-principes kennen. Het is zaak om als klant óf het originele team in stand te houden óf de nieuwe mensen goed op te leiden in de Best Value-Aanpak. Wij hebben gezien dat de sleutel tot succes een goed begrip is van de Best Value-principes (zie deel A).

G.5

Samenvatting

Best Value gaat verder dan de inkoopfase. We spreken daarom ook niet over BVP (Best Value Procurement), maar over BVA (Best Value-Aanpak). Uiteindelijk draait het allemaal om de uitvoeringsfase, waarin het essentieel is de Best Value-principes levend te houden.

Het werken met WRR is een verademing. De WRR biedt maximale transparantie en accountability en onderbouwt de gegevens met dominante, meetbare informatie. Het minimaliseert de informatiestroom tot het strikt noodzakelijke. De WRR is een échte bureaucratie-killer. Zo'n WRR scheelt zowel de klant als de leverancier veel tijd en zorgt voor een efficiënte werkomgeving voor alle betrokkenen. Het is een essentieel instrument voor het slagen van een Best Value-project. Zo belangrijk is ook het blijven toepassen van de Best Value-principes!

Figuren

Figuur 1: Schematisch weergave opbouw boek	9
Figuur 2: De vier Best Value-principes	13
Figuur 3: De beginsituatie, de gebeurtenis en de eindsituatie	14
Figuur 4: Natuurwetten	15
Figuur 5: Observeren	16
Figuur 6: Observerende mens vs. niet observerende mens	17
Figuur 7: Who is on my Molecule	19
Figuur 8: Perceptie van invloed	19
Figuur 9: De silo's in een organisatie	22
Figuur 10: De vier Best Value-principes	24
Figuur 11: Plek propositiefase in het Best Value-proces	26
Figuur 12: Het Business Model Canvas voor Best Value (gebaseerd op Osterwalder en Pigneur, 2010)	27
Figuur 13: Plek voorbereidingsfase in het Best Value-proces	33
Figuur 14: Spectrum van vrijheid voor leveranciers, 4 typen eisen	35
Figuur 15: Plek inschrijvingsfase in het Best Value-proces	46
Figuur 16: Opstelling tijdens het interview	55
Figuur 17: Plek beoordelingsfase in het Best Value-proces	58
Figuur 18: Uitgangspunten in relatie tot de Best Value-principes	59
Figuur 19: Argumentatiestructuur van een fictieve prestatie ten behoeve van de aanleg van een tunnel	62
Figuur 20: Argumentatiestructuur van de prestatie-onderbouwing	63
Figuur 21: Plek concretiseringsfase in het Best Value-proces	78
Figuur 22: Van grof naar fijn het aanbod bekijken	82
Figuur 23: Flowchart sturen brieven	87
Figuur 24: Plek uitvoeringsfase in het Best Value-proces	91

Overzicht tabellen

Tabel 1: Verdeling gunningscriterium inclusief interviews	39
Tabel 2: Verdeling gunningscriterium exclusief interviews	39
Tabel 3: Planning van een tender	40
Tabel 4: Do's en don'ts bij het interview	55
Tabel 5: Beoordelingstabel prestatiedossier	61
Tabel 6: Argumentatieleer	61
Tabel 7: Scores risicodossier	66
Tabel 8: Scores kansendossier	68
Tabel 9: Scores interview	71
Tabel 10: Interview als toelichting op de dossiers voor- en nadelen	72
Tabel 11: Wegingsfactoren bij rekenvoorbeeld (Gunnen op Waarde)	74
Tabel 12: Waarderingsmodel	74
Tabel 13: Rekenvoorbeeld	75

Literatuuroverzicht

- Anderss Elffers Felix (2010), Innovatieve marktbenadering, te downloaden op http://www.rijkswaterstaat.nl/over_ons/zakendoen_met_rws/index.aspx
- Apostol, R. (2011); Legal Perspective: Is Best Value Procurement achievable within the framework of the ARW 2005? in Journal for the Advancement of Performance Informati opdrachtnemerand Value (vol 3, nr 1.), p 72-89
- Borden, N., The Concept of the Marketing Mix, Journal of Advertising Research, Nr. 4/1964, p 2-7
- Bos, A. (2012); Case Study: Implementation at Hanze University of Applied Sciences; in Journal for the Advancement of Performance Information and Value (vol 4, nr 2.), p 240-254
- Bregman, R (2019); De meeste mensen deugen
- Cobouw (2013; 22 maart); Prestatie-inkoop geen speeltje meer; Ingenieurs en Rijkswaterstaat geven methodiek duw in de rug.
- Collins, J (2021); Good to Great
- Chen, T.H., 2008. An economic approach to public procurement. Journal of Public Procurement 8 (3), p 407-430.
- Chesbrough, H.W., Open Innovation, The New Imperative for Creating and Prof iting from Technology, Harvard Business School Press, Boston, 2003
- Covey, S.R., De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Business Contact (Amsterdam/ Antwerpen), 2010
- Culliton, J., The management of marketing costs, Graduate School of Business Administration, Research Division, Harvard University, Boston, 1948
- Curry, J. en Wurtz, W., De customer marketing methode, Verba uitgeverij, Soest, 1998.
- Fishburne, T., Out of the box denken, Marketoologist.com
- Hammer, M. en Champy, J., Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, Harper Collins Publishers Inc., 1993
- Heijden, M. van der & J. van de Rijt (2011); Individual Business Travel at Boehringer Ingelheim: A Best Value Procurement Pilot; in Journal for the Advancement of Performance Information and Value (vol 3, nr 1.), p 146-157
- Kaplan, R. & D. Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, 1996.
- Kashiwagi, D. (2013a) Information Measurement Theory: A Revolutionary Approach to Risk Management; Kashiwagi Solution Model (KSM); Mesa, Arizona
- Kashiwagi, D. (2013b) Best Value Standard; Kashiwagi Solution Model (KSM); Mesa, Arizona
- Koenen, I., Cobouw, Prestatie-inkoop ook voor kleine projecten, 7 september 2012.
- Kotler, P., Armstrong, G, Principles of Marketing, 13th Edition, Pearson Prentice Hall, 2010
- Kraljic, P., Purchasing must become supply management, Harvard Business Review 61 (5), P 109-117, 1983
- Leeuwen, M. van (2011); Using Best Value PiPS Procurement in Europe, Need for Compromise? Journal for the Advancement of Performance Informati opdrachtnemerand Value, vol 3, nr1, p 56-71
- Lencioni, P. (2002); The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable; Jossey-Bass; San Francisco; 2002.
- McCarthy, J., Basic Marketing: A managerial approach, 13de editie, Irwin, Homewood Illinois, 2001 (eerste editie uit 1960)
- Moore, G.A., Crossing the Chasm, Harper Business Essentials, 1991
- Osterwalder, A. en Pigneur, Y, Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons, 2010.

- PSI Bouw (2007), Gunnen op Waarde, hoe doe je dat?, Rapport in het kader van het PSIBouw-programma Gunnen op waarde.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990.
- Procter & Gamble, www.pgconnectdevelop.com, februari 2013
- Rietveld, G. (2010); Inkoop, een nieuw paradigma; SDU Uitgevers
- Rijt, J. van der en Santema, S., Prestatieinkoop. Wie steekt er boven het maaiveld uit?, Graphicom International, 1e druk, 2011.
- Rijt, J. van der en Santema, S., Prestatieinkoop. Met best value naar succesvolle projecten, Graphicom International, 3e druk, 2013
- Rijt, J. van de & S.C. Santema (2012); The Best Value Approach in the Netherlands: A Reflection on Past, Present and Future; in Journal for the Advancement of Performance Information & Value; (Vol. 4 nr 2); p 147-160
- Rijt, J. van de & W. Witteveen, C. Vis & S. Santema (2011); Best Value at the Directorate-General for Public Works and Water Management in The Netherlands; in Journal for the Advancement of Performance Information and Value (vol 3, nr 1.), p 90-101
- Rijt, J. van de & W. Witteveen (2011); Knelpunten wegennet opgelost dankzij prestatieinkoop; Deal, maart 2011; p 31-33
- Rijt, J. van de & W. Witteveen (2011); Guest Editor's Introduction to the Special Issue: Best Value Procurement in the Netherlands; in Journal for the Advancement of Performance Information and Value (vol 3 nr 1), p 1-5
- Rijt, J. van de & W. Witteveen (2011); Contractor selection using BVP in the construction industry - Case studies at the Dutch Ministry of Infrastructure; IPSERA Conference Proceedings; Maastricht. p 1398-1404
- Robben, H. en Moenaert, R., Visionaire marketing - Hoe marketing en business roadmapping het concurrentievermogen van uw organisatie ten goede komen, Scriptum, 4e druk, 2009
- Rogers, E.M., Diffusion of innovations, 5th Edition, Simon and Schuster, 2003.
- Saint-Exupéry, A. de, La Citadelle, Gallimard, 1994, oorspronkelijke versie 1948.
- Santema, S.C. & J van de Rijt (2008), Klanten winnen; hoe een accountplan de klantfocus vergroot, Amsterdam, Kluwer.
- Santema, S.C. & J van de Rijt (2005), The valuation of resources: Looking through the eyes of the customer, in Advances in Applied Business Strategy, Volume 9, Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal; p 17-28.
- Santema, S.C. & J van de Rijt (2002), Marketingplanning, de kunst van het kiezen; 2e druk; Kluwer; Deventer.
- Schreuder, A., NRC Handelsblad, Die snelweg kan echt wel wat slimmer, 26 en 27 november 2012.
- Steeman, D. en Middeldorp-Vermeer, T., Topteams – 9 facetten van schitterende teams, Graphicom International, 2012.
- Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice, Quarterly Journal of Economics 6, p 99-118.
- Tuckman (1965); Developmental sequence in small groups, Psychological Bulletin, 1965.
- Van Weele (1997), Inkoop in strategisch perspectief; analyse, planning en praktijk, Samson, Alphen a/d Rijn.
- Verheul, D & M. Rydell, & S. Santema (2013); Prestatieverkoop; klanten winnen met Best Value

Over de auteurs



nevi Procurement
in perspectief

Jeroen van de Rijt - rijt@bestvalue-group.nl

Jeroen is mede-oprichter van boutique adviesbureau Best Value Group. Hij is naast co-auteur van “De Best Value Aanpak” ook co-auteur van de boeken “Prestatieinkoop” (in 2016 vertaald in het Noors en in het Pools), “Best Value werkt” en “Best Value stroomt”. Jeroen heeft uitvoerige ervaring met Best Value (>70 projecten) in zowel de publieke als private sector. Hij was lid van het kernteam van Rijkswaterstaat dat met de toepassing van Best Value in de Spoedaanpak de “Dutch Sourcing Award 2012” heeft gewonnen. Dit project betekende tevens de definitieve doorbraak van Best Value in Nederland. Jeroen heeft in een aantal sectoren Best Value als eerste geïntroduceerd; zo was hij een pionier met de toepassing van Best Value in de IT sector (bij de Belastingdienst), het sociale domein (bij de gemeente Rotterdam) en met zorginkoop (bij Achmea). Hij is mentor van de Noorse Agency for Public Management and eGovernment (Difi) op het gebied van Best Value en heeft ook in Noorwegen de eerste Best Value projecten begeleid. Jeroen is voor NEVI de Program Director Best Value. Hij is tevens een veelgevraagd spreker, in binnen- en buitenland.



SCENTER®
inspiring performance



Sicco Santema - santema@lmtender.nl

Sicco is directeur van Scenter, adviesbureau voor organisatie- en keten ontwikkeling. In 2020 heeft Scenter, samen met Guido Koreman, Love me Tender (LMTender) opgericht. Dit adviesbureau professionaliseert tenderorganisaties. Hij is tevens professor ketensamenwerking aan de TU Delft en combineert zo wetenschap en praktijk. Hij is co-auteur van de boeken “Prestatieinkoop” (in 2016 vertaald in het Noors en in het Pools), “Prestatieverkoop” en “Best Value stroomt”. Sicco heeft uitvoerige ervaring met Best Value (betrokken bij meer dan 120 projecten) zowel voor de klanten als voor leveranciers. Hij is (mede) oprichter van de Vereniging Best Value Nederland en stond aan de basis van de Nederlandse certificering op het gebied van Best Value. Sicco sprak afgelopen jaren meer dan 400 keer over Best Value aanpak op congressen en seminars.



**van hes project
management**

Susan van Hes - susan@vanhesprojectmanagement.nl

Susan is eigenaar van Van Hes Projectmanagement en mede oprichter van Best Value Europe. Best Value Europe is een netwerkorganisatie welke zich richt op het verspreiden van het gedachtegoed van Best Value over verschillende disciplines en alle landen in Europa. Van Hes Projectmanagement is een trainings-, coachings- en adviesbureau wat zich richt op het begeleiden van mensen, teams en organisaties bij het toepassen van de Best Value principes. Susan wordt vooral gevraagd voor complexe projecten en contracten. Haar expertise is het simpel maken van ogenschijnlijk ingewikkelde projecten doordat ze goed kan observeren en snel tot de kern komt. Daarnaast coacht ze directieleden, projectleiders en teams in een effectieve wijze van houding en gedrag. Susan heeft inmiddels meer dan 100 Best Value projecten begeleid bij gemeenten, waterschappen, provincies, Rijksoverheden, aannemers, facilitaire dienstverleners etc. Daarnaast geeft zij Best Value trainingen, waaronder alle certificerings-trainingen (B, B+, A en A+). Ze heeft voor meer dan 1000 mensen de basis Best Value B training verzorgd en wordt beoordeeld met een 9 of hoger. Ze heeft ook meer als 10 trainingen ontwikkeld, waaronder een teamcoachingstraining. Susan heeft 4 x als beste gescoord voor het Train the Trainer examen in de VS. Susan heeft meer dan 10 Best Value congressen en seminars georganiseerd en heeft meerdere publicaties op haar naam staan.

Susan, Jeroen en Sicco hebben dit E-boek zorgvuldig samengesteld. Mochten er onvolkomenheden in staan, dan houden we ons aanbevolen, zodat we in een eventuele volgende versie dit kunnen verbeteren.