

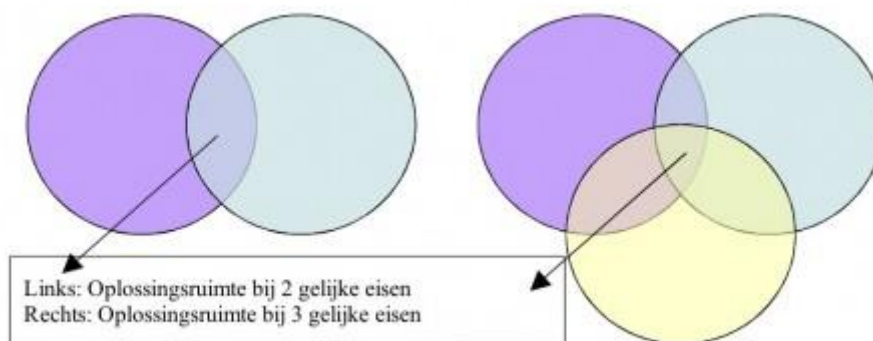
## Prestatie-inkoop

**Prestatie-inkoop (of Best Value Procurement) is een inkoopmethodiek waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen voor de laagste prijs. De methodiek is in het midden van de jaren negentig ontwikkeld door de Amerikaan Dean Kashiwagi van de Performance Based Studies Research Group van de Arizona State University.**

### Minder eisen, meer ruimte voor oplossingen

Bij prestatie-inkoop wordt het principe om veel eisen te stellen aan de inschrijvende partij losgelaten. De opdrachtgever schrijft veel minder standaarden en minimumeisen voor om de kwaliteit van de opdracht te garanderen.

Immers hoe meer van deze standaarden worden gesteld, hoe minder ruimte er overblijft voor de inschrijvers op een overheidsopdracht om op kwaliteit het verschil te maken. Op deze manier worden aanbieders gestimuleerd om met een (te) lage prijs in te schrijven en zo het werk binnen te halen. Hierdoor komen de winstmarges van de aanbieders onder druk te staan.



In de Venn-diagrammen hierboven is weergegeven dat door het stellen van een aanvullende (functionele) eis, de oplossingsruimte voor aanbieders kleiner wordt. Merk op dat bij 3 gelijke eisen, het gebied waarin aan alle eisen voldaan wordt, de helft is van de oppervlakte met 2 gelijke eisen.

Om hun rendement te halen, voeren de winnende inschrijvers dan na gunning vaak net op of onder de minimumstandaarden en maken ze gebruik van de eisen die niet volledig of juist bleken te zijn. De opdrachtgever reageert hierop door nog strenger te toetsen. Zo kan een neerwaartse spiraal worden ingezet.

Het doorbreken van de spiraal vraagt om een nieuwe manier van denken over de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Prestatie-inkoop betekent een verschuiving van 'controleren en beheersen' naar 'loslaten en vertrouwen', van 'sturen door de opdrachtgever' naar 'laten leiden door de opdrachtnemer'. De opdrachtgever faciliteert alleen, de opdrachtnemer neemt het voortouw. Centraal staan:

- de expertise van de opdrachtnemer;
- het transparant maken van de behaalde resultaten van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

Bij prestatie-inkoop is de opdrachtnemer 'in the lead'. Aanbieders krijgen zo de kans om hun expertise maximaal te laten zien. Hun voordeel: beperkte kosten in de aanbestedingsfase en meer mogelijkheden om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Het voordeel voor de opdrachtgever: een beter resultaat, zonder dat zij iedere stap van de opdrachtnemer hoeft te controleren. Dit betekent wel dat een opdrachtgever moet 'durven' loslaten.

Enexis –

De transformatie naar een Cloud Native Architectuur

“Van A naar Beter”

De ondernemer die de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt, krijgt hierdoor alle ruimte om zich te onderscheiden van zijn concurrenten. Deze ondernemers springen eruit en laten dat ook in het project zien. Door oog te hebben voor te benutten kansen en mogelijke risico's, zorgt hij ervoor dat de projectdoelen van de opdrachtgever gehaald worden binnen budget, volgens planning en volgens de afgesproken kwaliteitseisen.

Het resultaat:

- een betere samenwerking en afstemming in de keten;
- meer mogelijkheden voor de opdrachtnemer om zich te onderscheiden van zijn concurrenten;
- minder meerwerk en minder vertraging;
- een hogere klanttevredenheid.

## Het proces

Prestatie-inkoop bestaat uit vier fasen: voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en uitvoeringsfase.



*Figuur: de vier fasen van prestatie-inkoop (bron: Van de Rijt & Santema; 2013)*

## Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase moet de opdrachtgever zich verdiepen in de methodologie en zich bekwamen in het herkennen van de ondernemer die de beste prijs-kwaliteitverhouding biedt. Ook worden in deze fase de doelstellingen geformuleerd.

## Beoordelingsfase

Na de voorbereidende fase start de beoordelingsfase. Het doel van de opdrachtgever is om de aanbieder te vinden met de beste combinatie van prijs en kwaliteit. Hierbij ligt de nadruk sterk op kwaliteit (minimaal 75 procent van de beoordeling) om zo prijsvechters buiten de deur te houden. Prijs vormt dus een relatief kleine factor in de beoordeling. Veel meer waarde wordt gehecht aan het risicodossier, het kansendossier, de prestatie-onderbouwing en de interviews. Hierin laat de aanbieder zien:

- hoe hij de opdracht realiseert en invulling geeft aan de doelstellingen;
- welke opdrachtgeversrisico's hij ziet en hoe hij daarmee omgaat; aan de inschrijver wordt gevraagd de impact van deze risico's te minimaliseren, zonder deze risico's over te nemen.
- wat voor kansen hij ziet en hoe hij die benut;
- dat de sleutelfiguren het project goed doorgronden.

Bij het beoordelen van alle documenten speelt de zogenoemde dominante informatie een belangrijke rol: harde informatie die geen ruimte laat voor onzekerheid. Veelal wordt hiermee bedoeld korte, bondige, logische en meetbare bewegingen.

Vervolgens worden de sleutelfunctionarissen van de inschrijvers geïnterviewd. Het doel van de interviews is te verifiëren of de inschrijver zijn plan in de uitvoeringsfase ook kan waarmaken met de mensen die hij inzet. De interviews wegen het zwaarst van alle gunningscriteria. Nadat de beoogde opdrachtnemer geselecteerd is op basis van de gunningscriteria volgt de zogenaamde pre-award fase of concretiseringsfase.

Enexis –

De transformatie naar een Cloud Native Architectuur

“Van A naar Beter”

## Concretiseringsfase

In de concretiseringsfase werkt de beoogde opdrachtnemer zijn plan in verder detail uit. Zo wordt een gedetailleerde planning opgesteld en worden de risico's en beheersmaatregelen verder uitgewerkt.

Het is belangrijk om te weten dat er in deze fase geen sprake is van onderhandeling of van een aanpassing van de originele aanbidding: het gaat om het verder verduidelijken en concretiseren van de aanbidding. Ook laat de opdrachtnemer zien hoe de beloofde resultaten tijdens de uitvoering meetbaar worden gemaakt. Dit is misschien wel de belangrijkste fase, aangezien hier de basis wordt gelegd voor het beheersen van risico's en het benutten van kansen tijdens de uitvoering. Een groot voordeel: het plan van aanpak is af voordat de uitvoering start. Op deze manier zorgt de aanpak ervoor dat er zo weinig mogelijk verstoringen in de uitvoering ontstaan. Mocht in deze fase blijken dat de beoogde opdrachtnemer niet aan de eisen voldoet, dan kan deze fase opnieuw worden doorlopen met de één-na-beste inschrijving. Indien de concretiseringsfase naar tevredenheid verlopen is, volgt de gunning van het contract en de uitvoering ervan.

De concretiseringsfase is vaak een moeilijke fase voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. Opdrachtnemer moet de eigen aanbidding uitwerken en KPI formuleren zonder de hoofdlijn te verliezen. Opdrachtgever moet ervoor waken dat zij niet terugvalt in de voorschrijvende rol.

## Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase heeft de opdrachtnemer het project helemaal in het vizier doordat in de voorgaande fasen alles doordacht en doorgesproken is. In deze fase worden de prestaties van de opdrachtnemer en opdrachtgever gemeten.

- Er is een gedetailleerde planning.
- De risico's en de mogelijkheden om die risico's te beperken zijn helder gedefinieerd.
- De afbakening van het aanbod van de opdrachtnemer is scherp en duidelijk.
- De opdrachtnemer heeft een aantal kansen gesignaleerd en manieren uitgewerkt om die te benutten.
- Er zijn prestatie-indicatoren vastgesteld om de prestaties van zowel opdrachtnemer en opdrachtgever te meten.

## Wekelijkse rapportage

Hiermee is de basis gelegd voor een succesvol project. Op basis van de dominante en transparante informatie in de Wekelijkse Rapportage kan de opdrachtnemer bijsturen waar nodig en zo zijn prestaties verbeteren. Ook zijn de verantwoordelijkheden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer helder.