

KLANT IS NIET LANGER KONING BIJ PRESTATIE-INKOOP

Best Value Procurement is een cultuuromslag, een andere manier van werken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In de praktijk, constateren Jeroen van de Rijt en Wim de Vries, wordt er vaak weinig aandacht besteed aan de laatste fase van het inkoopproces: de uitvoering. Met als gevolg: traditioneel gedrag en een minder resultaat. Wat zijn de succesfactoren?

door: JEROEN VAN DE RIJT & WIM DE VRIES beeld: MARC KOLLE

De laatste tijd is er, ook in de IT-sector, veel aandacht voor Best Value Procurement (BVP) of in het Nederlands 'Prestatie-inkoop'. De Belastingdienst, Havenbedrijf Rotterdam, Hanzehogeschool Groningen en de provincie Noord-Holland zijn opdrachtgevers die BVP recentelijk hebben toegepast. Het idee is dat het minimaliseren van risico's moet worden gedaan door degene die het beste in staat is die risico's te beheersen: de expert-opdrachtnemer (zie ook AutomatiseringGids 7 juni 2012). De gedachte is dat de leverancier de deskundigheid heeft om de beste oplossing voor het probleem van de opdrachtgever te

bedenken. Bij BVP is er een paradigmaverschuiving van 'manage-inspect-control' door de opdrachtgever naar een 'luisteren naar de expert'-omgeving. De Best Value-filosofie is daarmee vooral een manier van werken. Helaas beperkt in de praktijk het gedachtegoed van Best Value zich soms tot de 'selectiefase' of 'beoordelingsfase'. Het is belangrijk om u te realiseren dat door het toepassen van Best Value in de selectiefase de opdrachtgever en opdrachtnemer niet in één klap zijn veranderd. Best Value vraagt, zeker in de uitvoering, een verandering van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer. In dit artikel gaan we in op wat Best Value betekent in de uitvoeringsfase.

Derde fase

Om invulling te geven aan de paradigmaverschuiving is er een omgeving nodig waarin sprake is van maximale transparantie en vindt communicatie plaats via metrics. Overleggen en relatie- en accountmanagement worden in de Best Value-aanpak geminimaliseerd. De concretiseringsfase is daarbij de opmaat tot de uitvoering en creëert die omgeving/structuur. Het idee van de concretiseringsfase is dat de 'voorkeursleverancier' (de leverancier die in fase 2 de beste bleek) zijn aanbod verder concretiseert. In deze fase wordt pas de precieze scope van de aanbieder voor de opdrachtgever duidelijk (de opdrachtnemer heeft in deze fase uiteraard zelf zijn aanbieding al op het netvlies). Resultaat van de concretiseringsfase is dat de verwachtingen van partijen zijn afgestemd en dat er een structuur voor de uitvoering is opgezet, waardoor er transparant en efficiënt wordt samengewerkt om de doelstellingen te realiseren.

Helaas zien we nog al te vaak dat een Best Value-traject wordt 'opgezet' om de opdracht in de markt te zetten of de opdracht te 'scoren' en dat bij de start van de concretiseringsfase de expert wordt bedankt voor zijn diensten. Het gevaar hierbij is dat de paradigmaverandering onvoldoende geborgd is voor de concretiserings- en uitvoeringsfase, zowel aan opdrachtgevers- als aan opdrachtnemerszijde. Nadat de aanbesteding gelopen is, wordt een deel van de teams ontbonden en raken er anderen uit de organisaties betrokken, die (nog) onvoldoende zijn aangehaakt bij de Best Value-aanpak. Ook op managementniveau. Sommige opdrachtgevers vallen daardoor in deze fase terug op hun 'oude' gedrag. Dit kan zich uiten in het ter discussie stellen van de oplossingsrichting van de beste aanbieder. Onbewust is er een soort wantrouwen richting de aanbieder. Het kan ertoe leiden dat de opdrachtgever allerlei vragen en eisen gaat stellen die niet passend zijn en die eigenlijk ook afleiden van de gekozen oplossing door de aanbieder. Daarmee lokt hij een opdrachtnemer uit met de houding: 'U vraagt, wij draaien'. De opdrachtnemer is soms nog onvoldoende in staat om weerstand te bieden aan een klant die zich niet gedraagt conform de paradigmashift van BVP. Het kan ook zijn dat de opdrachtnemer het eenvoudigweg niet durft vanwege de diepgevoerde accountmanagementgedachte: 'de klant is koning'. Dit staat een soepele samenwerking in de weg.

Het tegenovergestelde gedrag komt ook voor: een opdrachtgever die onder het mom van 'de beoogde opdrachtnemer is de expert' zijn handen van het project aftrekt en de opdrachtnemer aan zijn lot overlaat. Fase 3 is bedoeld om te komen tot concretisering van het aanbod door de beoogde opdrachtnemer. Deze heeft hiervoor mogelijk nog input nodig van de opdrachtgever over allerlei zaken op de werkvloer (bijvoorbeeld meer details over het huidige architectuurlandschap). In fase 3 is contact tussen opdrachtnemer en opdrachtgever uiteraard toegestaan. Indien de opdracht-

gever alle contact afhoudt, is het risico aanwezig dat de opdrachtnemer 'verdrinkt'. In de concretiseringsfase worden nog wel eens kostbare weken verspeeld doordat de opdrachtnemer in de valkuil trapt te veel details te presenteren aan de opdrachtgever. Het zoeken naar het juiste niveau waarop de klant ontzorgd is, is een precair proces en vraagt om een zekere sensitiviteit van de teamleden.

De uitvoering

Het idee van de Prestatie-inkoop is dat de opdrachtnemer de regie neemt, óók in de

uitvoeringsfase van het project. 'Regie nemen' betekent feitelijk ook dat het contractmanagement in de uitvoering bij de opdrachtnemer komt te liggen. Bij projecten met een duidelijke 'kop en staart' rapporteert de opdrachtnemer de voortgang in termen van geld en planning via zogenaamde wekelijkse rapportages. Bij diensten rapporteert de opdrachtnemer daarnaast de performance op de afgesproken KPI's of SLA's op reguliere basis via de wekelijkse rapportages. Hierin documenteert de opdrachtnemer elke week alle opgetreden ongewenste gebeurtenissen met een impact op tijd en/of geld. Omdat in alle projecten gebleken is dat de opdrachtgever de belangrijkste veroorzaker van risico's is, documenteert de wekelijkse rapportage vooral de opgetreden ongewenste gebeurtenissen als gevolg van de opdrachtgeversorganisatie. Dit zijn voor de opdrachtnemer de belangrijkste bedreigingen voor het binnen tijd, geld en conform gewenste kwaliteit af te ronden project. Een opdrachtnemer dient zeer expliciet te maken wat hij doet om ongewenste gebeurtenissen te beheersen en wat hij daarbij van de opdrachtgever verwacht. Volledige transparantie en SMART-informatie is hierbij het sleutelwoord. Prestatie-indicatoren en meetgegevens over deze ongewenste gebeurtenissen geven expliciet deze prestatie weer. Het zijn ook juist die rapportages en goed gekozen KPI's die ervoor zorgen dat de opdrachtgever 'vertrouwen' heeft. Immers als het goed is constateert hij aan de hand van de wekelijkse rapportages dat de opdrachtnemer in 'control' is waardoor zijn neiging om te gaan sturen niet optreedt. Dit vergt een pro-actieve houding en een cultuuromslag bij opdrachtnemers die gewend zijn aangestuurd te worden door de opdrachtgever. In de nieuwe werkwijze wordt de opdrachtgever expliciet aangestuurd door de opdrachtnemer. Het vraagt volwassenheid van de opdrachtgever om zich niet meer als 'baas' van de opdrachtnemer op te stellen. Indien de opdrachtgever binnen de opdracht zijn eigen taken naar behoren uitvoert (en daarmee ongewenste gebeurtenissen voorkomt) is de slagingskans van projecten vele malen groter. Een expert-opdrachtnemer kan de opdrachtgever helpen bij het minimaliseren van ongewenste gebeurtenissen. <<

VOLLEDIGE TRANSPARANTIE IS HET SLEUTELWOORD



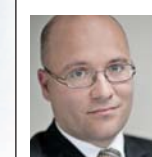
DE OPDRACHTNEMER NEEMT DE REGIE

Fasen van Best Value Procurement

De Best Value-aanpak bestaat uit vier fasen. De eerste fase is de voorbereiding van het project (1) waarin de opdrachtgever de projectdoelstellingen definieert, de scope van zijn vraag bepaalt en het project op de markt zet. De opdrachtgever moet in deze fase aangeven wat hij wil bereiken in plaats van hoe hij dit wil bereiken. Vervolgens vindt het proces van selectie plaats (2), eventueel via een aanbesteding. Dit is het proces waarin de aanbiedingen van marktpartijen door de opdrachtgever worden beoordeeld. En dit is tevens het deel van het proces waarop veelal de nadruk ligt, zowel bij opdrachtgevers als opdrachtnemers. De aanbieder die het beste uit de bus is gekomen krijgt een zogenaamde 'pre-award' en mag door naar de concretiseringsfase (3). Deze fase is bedoeld om geheel voorbereid aan de laatste fase te kunnen starten: de daadwerkelijke uitvoering (4).

De meeste aandacht gaat in de praktijk vaak uit naar fase 1 en 2, die gezamenlijk het selectieproces vormen. Het is belangrijk het gedachtegoed van Best Value juist ook in de fasen 3 en 4 vast te houden. Om hiervoor te zorgen zijn er een paar succesfactoren te formuleren:

- Zorg voor échte transparantie, te beginnen in de concretiseringsfase, om wantrouwen te voorkomen. En gebruik de wekelijkse rapportage.
- Stem verwachtingen af en definieer een gezamenlijk doel.
- Zorg dat er Best Value-expertise aanwezig is gedurende de concretiseringsfase en tijdens de uitvoering. Eventueel door het betrekken van een onafhankelijke specialist.
- Start de concretiseringsfase met een gezamenlijke kick-off, om verwachtingen op elkaar af te stemmen en de juiste rolverdeling neer te zetten als opmaat tot de verdere uitwerking tijdens fase 3 en de uitvoering.
- Trainen, trainen, trainen (herhalen van het gedachtegoed), ook na gunning van de opdracht.



Jeroen van de Rijt is senior consultant bij organisatie-ontwikkelbureau Scenter en co-auteur van het boek 'Prestatie-inkoop'.



Wim de Vries is Procurement Specialist ICT bij IUC Belastingdienst en Pro4-value. Beiden zijn lid van de Nederlandse Best Value Certification Board.