

De 10 grootste misvattingen over best value procurement

Met best value procurement is inmiddels flink wat ervaring opgedaan. Hierbij is gebleken dat er wat misverstanden over deze manier van inkopen bestaan. Wiebe Witteveen en Jeroen van de Rijt bespreken de tien grootste misvattingen in dit artikel.

tekst: **Wiebe Witteveen en Jeroen van de Rijt**

De afgelopen jaren heeft *best value procurement* (BVP) aan populariteit gewonnen in Nederland. Na de succesvolle toepassing door Rijkswaterstaat bij de Spoedaanpak Wegen hebben veel opdrachtgevers BVP geadopteerd. In de dagelijkse praktijk horen wij echter vaak misverstanden omtrent deze inkoopfilosofie. In dit artikel ontzenuwen we de tien belangrijkste.

1 Best value is een inkooptruc

Een veelgehoord misverstand is dat best value een vorm van EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving) is. De tot nu gebruikte term best value procurement of de vrije Nederlandse vertaling 'prestatie-inkoop' is eigenlijk misleidend, omdat beide termen suggereren dat inkoop centraal staat. Hoewel inkoop wel een onderdeel van de aan-

pak is, is de belangrijkste fase van het best value-proces de concretiseringsfase (fase 2 in de figuur op de volgende pagina). In deze fase verduidelijkt de beoogde opdrachtnemer zijn plannen (onder andere in het risicodossier en de planning) aan de opdrachtgever. Na gunning van het contract worden in de uitvoeringsfase (fase 3) afwijkingen van tijd, geld en/of klanttevredenheid bijgehouden in de wekelijkse rapportage. De best value-aanpak gaat uitdrukkelijk ook over risicomanagement en projectmanagement in de uitvoering. Daarom spreken we steeds vaker over best value-aanpak in plaats van best value procurement.

2 Best value is vooral geschikt voor grote infrastructurele projecten

In 2009 heeft Rijkswaterstaat de best value-aanpak gebruikt bij de Spoedaanpak. Het succes daarvan was de doorbraak van best value in Nederland. De praktijk leert dat de toepassingen van best value inmiddels zeer divers zijn. Er is geen reden te veronderstellen dat het alleen geschikt is voor de infra-sector.

Zo zijn met best value ingekocht in het routinekwadrant van de Kraljic-matrix (in zowel de publieke als private sector): kantoorartikelen, cateringcontracten, *travel services*, printers en *multifunctionals*. Ook zijn strategische producten ingekocht, zoals de

complexe en technologisch geavanceerde *biorepository* voor het Universitair Medisch Centrum Groningen. Een ander voorbeeld vormen ICT-systemen, bijvoorbeeld voor de Belastingdienst en de provincie Noord-Holland. Er zijn projectinkopen met best value gedaan, maar ook raamcontracten afgesloten, zowel binnen als buiten de bouwsector. Om voorgaande empirisch te duiden: van de geïdentificeerde 135 projecten zijn er zeker 50 in een andere sector dan de infrastructuur gedaan.

3 Bij best value zorgt de opdrachtnemer voor een perfecte uitvoering

Misschien wel het belangrijkste misverstand is dat met best value een opdrachtnemer wordt gevonden die zo kundig is, dat er geen enkel probleem meer is bij de uitvoering. Maar best value is niet de heilige graal. Wat de aanpak wél brengt, is in eerste instantie een identificatie van de beste aanbieder voor de doelstelling die centraal stond (en die ook wilde aanbieden). Het is zeker niet zo dat van de opdrachtnemer een perfect voorspellend vermogen kan worden verlangd.

4 Bij best value zijn alle risico's voor de leverancier

Bij best value staat het beheersen van risico's centraal. Uit alle tot nu toe uitgevoerde projecten blijkt dat de risico's op het bordje

Hoewel de methodiek eerst logisch en simpel lijkt, blijkt in de praktijk de implementatie niet eenvoudig

van de opdrachtgever de grootste risico's zijn. De kennis van de leverancier wordt gebruikt om de opdrachtgever te helpen zijn risico's te beheersen. Dit doet de leverancier voornamelijk door duidelijk aan te geven wat hij wanneer van de klant verwacht en door dit transparant te meten. Een belangrijk doel van de concretiseringsfase is ook om scherp af te bakenen wat níet in de scope van de opdrachtnemer zit.

Daarnaast kan de leverancier van tevoren nadenken over mogelijke scenario's voor als een risico toch optreedt. De leverancier is bij optredende opdrachtgeverrisico's echter alleen verantwoordelijk voor het uitvoeren van de afgesproken (preventieve) beheersmaatregelen. De tijd- en geldconsequenties van de daadwerkelijk opgetreden risico's blijven de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Overigens blijkt dit misverstand zowel aan opdrachtgeverzijde als aan opdrachtnemerzijde te bestaan: we zien veelvuldig dat inschrijvers risico's 'overnemen'. Paradoxaal genoeg brengt dit vaak risico's met zich mee.

5 Bij best value hoeft de opdrachtgever niets meer te doen

De opdrachtgever is de grootste bron van risico's. Het is daarom een misverstand dat de opdrachtgever zich bij een best value-project afzijdig zou kunnen houden van het werk. Het idee is dat de opdrachtnemer duidelijk aangeeft wat hij wanneer van de opdrachtgever verwacht, de afspraken meet en bij even-

tueel niet nakomen hiervan de opdrachtgever aanspreekt. De opdrachtgever moet dus wel degelijk aan de slag met activiteiten en risico's waarvoor de opdrachtgever zelf verantwoordelijk is (bijvoorbeeld het verkrijgen van een vergunning). Voor de activiteiten waar de opdrachtnemer voor verantwoordelijk is, is het de bedoeling dat opdrachtgever toetsing- en controleactiviteiten tot het minimum beperkt en de leverancier maximale ruimte geeft.

6 De opdrachtgever hoeft bij best value geen kennis meer te hebben

Er is nog steeds veel werk te verrichten door de opdrachtgever. Alleen in principe niet op het terrein van hetgeen is uitbesteed aan de opdrachtnemer. Dit betekent dat er op alle overige terreinen nog steeds kennis van de opdrachtgever nodig is: hij moet ook zijn eigen zaken op orde hebben.

Een belangrijke voorwaarde voor best value is het definiëren van de probleemstelling. De doelstelling vormt het toetsingskader voor de diverse aanbiedingen. Kennis om de juiste probleemstelling te definiëren, is daarom onontbeerlijk.

7 Best value zorgt voor de selectie van een duurdere inschrijver

De vraag is welk prijseffect de toepassing van best value heeft. Als we kijken naar een overzicht van de laatste 28 projecten van Rijkswaterstaat waarin prijs een gunningscriteri- →



De drie fasen van best value



Misschien wel het belangrijkste misverstand is dat van de opdrachtnemer een perfect voorspellend vermogen kan worden verlangd

um was, blijkt bij 10 van deze 28 projecten de winnende inschrijving zowel de laagste prijs als de beste kwaliteit te hebben. In 6 projecten heeft de winnende inschrijving de op een na laagste prijs. In de laatste 28 projecten is de winnende inschrijver op één uitzondering na een nummer 1 of nummer 2 op kwaliteit.

Nota bene: we hebben het hier alleen nog maar over de prijs van de winnaar ten opzichte van de prijs van de overige inschrijvers. Eigenlijk zouden we naar de integrale kosten van de opdracht moeten kijken. Hierbij moeten ook de kosten van de opdrachtgever worden meegenomen. En die lijken lager bij best value-projecten dan bij traditionele projecten: de opdrachtgever hoeft in de voorbereidende fase bijvoorbeeld minder werk te doen. De uitvoeringskosten zouden ook lager moeten liggen, aangezien er een expert aan het werk is in de uitvoering. De effecten van best value op integrale projectkosten lijkt ons een mooi onderwerp voor onderzoek!

Bij best value schrijft de opdrachtnemer het volledige contract

In presentaties is de stelling 'de beoogde opdrachtnemer schrijft het contract' geponeerd. Met name voor juristen is deze stelling wellicht iets te ongenueanceerd geweest. De nuancering ligt in het feit dat de beoogde opdrachtnemer de invulling van het contract inbrengt, doordat hij in zijn aanbieding iets over zijn *performance* zegt (bijvoorbeeld in de manier waarop hij met risico's omgaat). De inschrijvingsdocumenten (risico- en kansendossier), de belangrijkste uitingen tijdens de

interviews en de documenten vanuit de concretiseringsfase vormen de inhoud van het contract en worden door de opdrachtnemer ingebracht. De contractvoorwaarden daarentegen komen veelal vanuit de opdrachtgever (bijvoorbeeld: algemene inkoopvoorwaarden of voorgestelde risicoallocaties).

Het misverstand dat er is bij best value geen contract meer nodig zou zijn, willen we hier ook rechtzetten. Bij best value staan juist *accountability* en transparantie centraal. Afspraken moeten (in de concretiseringsfase) duidelijk op papier komen, waardoor duidelijkheid wordt gecreëerd.

Er is maar één manier om best value te doen

Sommigen vinden dat er maar één manier is om best value uit te vragen. In Nederland zijn inmiddels verschillende verschijningsvormen verschenen: bijvoorbeeld met een risicodossier opdrachtnemer of een scopedocument. Een van de basisbeginselen van de aanpak is *no control*: we kunnen anderen niet beïnvloeden of beheersen. Het is prima dat er verschillende manieren zijn, het is wel van belang dat de best value-filosofie intact blijft.

Het uitvoeren van een best value project is heel eenvoudig

Hoewel de methodiek op het eerste gezicht heel logisch en simpel lijkt, blijkt in de praktijk dat de implementatie niet eenvoudig is. Een aantal principes is contra-intuïtief. De menselijke natuur grijpt snel terug op ingesloten patronen zoals vervallen in technische details (in plaats van dominante informatie), het dirigeren en controleren van



de opdrachtnemer of in onderhandelen met opdrachtnemers (in plaats van op zoek gaan naar win-win). Het kan daarom raadzaam zijn om zeker bij de eerste toepassingen van best value gebruik te maken van een gecertificeerde adviseur. ◉

Wiebe Witteveen is hoofd van het best value-kernteam van Rijkswaterstaat.

Jeroen van de Rijt is senior consultant bij Scenter en coauteur van het boek 'Prestatieinkoop', waarvan in mei de derde druk verschijnt.