

# Inleiding en leeswijzer

---



“Prestatieinkoop” gaat over een andere wijze van het vinden en behouden van een samenwerking tussen klant en leverancier. We kwamen er achter dat in veel organisaties prestaties helemaal niet gemeten worden. Sterker nog: dat de relatie tussen twee partijen als het ware ontkoppeld was van de prestatie. De relatie is er gewoon. Soms wordt er geklaagd over de performance van de aanbieder (zonder dat de prestaties inzichtelijk zijn gemaakt), soms worden aanbieders de hemel in geprezen (ook zonder dat de prestaties inzichtelijk zijn gemaakt) en krijgt de aanbieder een bepaald werk puur vanuit een (persoonlijk) relatie. Zo komt het in de bouw nogal eens voor dat een aannemer zonder ervaring een werk krijgt of toch weer mag inschrijven na een slechte prestatie in het vorige project. Om de prestaties van een onderneming naar een hoger plan te tillen is allereerst inzicht in die prestaties nodig. “Meten is weten” is het bekende adagium. Dit geldt ook voor inkoop en de prestaties die de aanbieders neerzetten.

“Prestatieinkoop” beschrijft een methodiek waarbij we de aanbieder gaan vinden die boven het maaiveld uitsteekt. We hebben er niets aan indien we met een aanbieder werken waarvan uiteindelijk blijkt dat hij geen prestaties kan leveren of die pas presteert indien we hem precies voorschrijven wat hij wanneer moet doen met welke middelen. In dat geval duwt de klant de aanbieder als het ware terug onder het maaiveld. De vraag is uiteraard hoe we kunnen inschatten of een aanbieder de door hem beloofde prestaties inderdaad kan leveren? Dat zijn plan van aanpak meer is dan alleen maar wat mooie woorden van een verkoper? Het antwoord is: door de aanbieder accountable te maken en hem het werk ook met minimale controle en inspectie vanuit de opdrachtgever te laten doen. Alleen goede aanbieders durven dan aan het werk te beginnen. Aanbieders die weten dat ze kunnen presteren zullen in de race blijven. Door diepgaande specificaties op te stellen (en daarmee het maaiveld te definiëren!) verdoezelt de klant de onkunde van aanbieders. Eigenlijk zou de expert met summierere richtingsgevende specificaties een prestatie kunnen neerzetten. Hij weet immers wat hij doet. Vaak bemoeit de opdrachtgever zich in hoge mate met de opdrachtnemer. Hij wil hem controleren, aansturen en eigenlijk vertrouwt hij hem niet zo.

Deze activiteiten zorgen voor bureaucratie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en daarmee inefficiëntie in de keten waar vooral de matige aanbieders van profiteren.

Dit boek gaat voor een heel groot gedeelte over accountability, over het nemen van verantwoordelijkheden en het neerzetten van de bijbehorende prestatie. Vanuit de klant komt dat neer op het inkopen van prestaties. Dit betekent ook dat de klant op zoek is naar een aanbieder die duidelijk beter is dan zijn omgeving. De aanbieder moet boven het maaiveld uitsteken.

Dit boek gaat dan ook over het vinden van een aanbieder die expert is, die accountable kan zijn. En welk systeem van aansturing in de keten daarvoor nodig is. Dit betekent een paradigma-verandering in de werkwijze tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Een illustratie. Stel, je wilt een berg beklimmen, laten we maar de Mount Everest nemen. We zoeken een ervaren bergbeklimmer die ons kan begeleiden naar de top. Welk van de twee volgende werkwijzen is dan meer aan te raden:

- Scenario A: we zoeken naar een zeer ervaren bergbeklimmer, die vaker de Mount Everest heeft beklommen.
- Scenario B: we huren een bergbeklimmer in en vervolgens:
  - ✓ Vertellen we hem hoe hij de berg moet beklimmen en welke gereedschappen hij moet gebruiken;
  - ✓ Vertellen we hem dat je een betere manier hebt om de berg te beklimmen;
  - ✓ Vertellen we hem hoe hij zijn team moet samenstellen;
  - ✓ Vertellen we hem dat het best sneller kan;
  - ✓ Vertellen we hem dat het goedkoper kan;
  - ✓ Huren we nog anderen in om de bergbeklimmer te vertellen hoe hij moet bergbeklimmen.

Vraag: hoe werkt u liever: via scenario A of via scenario B?  
En hoe heeft u zich bij uw laatste inkooptraject opgesteld in de praktijk?

Het tweede scenario is tamelijk ridiculiserend bedoeld. Helaas is het wel vaak de manier waarop inkoopprocessen van goederen en diensten in de praktijk plaatsvinden. Kent u voorbeelden uit uw eigen praktijk?

Vrijwel de gehele (klassieke) bouwwereld kenmerkt zich door opdrachtgevers die een aanbieder kiezen om deze vervolgens geheel te instrueren, aan te sturen, te controleren en te inspecteren. Vaak moet dit ook wel, omdat de aanbieder gekozen is op basis van prijs en eigenlijk helemaal niet zo'n kundige aanbieder is met bewezen prestaties in het verleden.....De bouw is bezig zich te vernieuwen. Dit geldt aan opdrachtgeverskant en aan opdracht-

nemerskant. De bouw is dan ook één van de voorlopers met prestatieinkoop. Aan de zijde van de aanbesteders vindt de paradigma verschuiving plaats. Zo gebruikt Rijkswaterstaat deze methode als vorm van aanbesteden voor een aantal Spoedaanpakprojecten.

Ook in de ICT wereld en bijvoorbeeld bij de aanbesteding van HR diensten schrijft de opdrachtgever van alles aan de (expert!) opdrachtnemer voor. Deze aanbestedingen trekken allerlei aanbieders aan waarvan niet bekend is welke prestatie ze kunnen leveren. Wij denken dat het gedachtegoed dat wij in dit boek beschrijven in een veelvoud van bedrijfstakken is toe te passen. Sterker nog; dit is al vaker (succesvol) gebeurd! In 98 % van de gevallen zijn de prestaties op tijd en binnen budget gerealiseerd.

Het idee van prestatieinkoop is om het model van scenario A te bewandelen. We kiezen ervoor om een ervaren bergbeklimmer te selecteren en hij leidt ons vervolgens naar de top. De vraag is alleen: hoe selecteren we die ervaren bergbeklimmer? Hoe kunnen wij (als niet-expert) achterhalen welke bergbeklimmer het beste in staat is om ons naar de top te leiden?

Bij prestatieinkoop volgen we een inkoopproces waarbij de verschillende aanbieders zelf duidelijk maken welke de beste is, gegeven het budget van de opdrachtgever (en grove kaders van de vraag). In het proces is er een moment waarop dominant duidelijk is welke mogelijke aanbieder het meest geschikt is. Wanneer geen van de aanbieders zich dominant kan onderscheiden, wordt uiteindelijk de goedkoopste aanbieder gekozen (waarom zou je meer betalen indien er geen wezenlijk onderscheid is tussen aanbieders?). We benadrukken echter dat het vinden van de dominant beste aanbieder centraal staat in de methodiek. We willen een toeleverancier die boven het maaiveld uitsteekt!

Prestatieinkoop gaat ook over het gedrag van opdrachtgever en opdrachtnemer ná gunning. Het betreft met name het geven van vrijheid aan de aanbieder om zijn prestatie na gunning dan ook echt neer te zetten. Op het moment dat we de expert gaan vertellen hoe hij het moet doen, hadden we het net zo goed zelf kunnen doen. De expert is er om ons te helpen. Wij moeten ons door de expert laten leiden. Natuurlijk hebben we zorgen (in de metafoor van de bergbeklimmer: “hoe zorgt hij ervoor dat het touw niet breekt”) maar als het goed is heeft onze expert daar een helder antwoord op. Hij steekt immers boven het maaiveld uit. We moeten vooral de expert niet gaan vertellen welk touw hij moet gaan meenemen. Indien we de verantwoordelijkheid bij de expert leggen kan hij zijn toegevoegde waarde maximaliseren.

Prestatieinkoop betekent dat de opdrachtnemer de verantwoordelijkheid neemt. Niet op alle terreinen uiteraard, maar daar waar de expertise van de opdrachtnemer ligt. Het gaat in een project om het minimaliseren van

risico's en het bepalen van de beheersmaatregelen die daarvoor nodig zijn. Niet om het verschuiven van risico's, maar om het (gezamenlijk) minimaliseren ervan. Een heel verschil. Een eerste start ten behoeve van het minimaliseren van risico's is het vergroten van de informatie-uitwisseling. We komen daar uitgebreid op terug. Door het minimaliseren van de bureaucratie worden de kosten ook nog eens lager.

Prestatieinkoop betekent ook het veranderen van gedrag bij de opdrachtgever. Met het werkterrein van de expert moet de opdrachtgever zich immers niet bemoeien. Dat is soms lastig, met name wanneer je jaren wél hebt bemoeit met de wijze waarop aanbieders werken. Het betekent (vaak) dat er andere competenties nodig zijn bij de opdrachtgever.

Prestatieinkoop betekent een paradigma-verandering naar het loslaten van minimale standaarden/normen, het loslaten van inspectie en controle en het overdragen van risico's naar degene die het beste in staat is ze te minimaliseren.

In dit boek zetten we dit alles uiteen. Dit doen we via een aantal invalshoeken, ieder beschreven in een apart deel van dit boek. De invalshoeken gebruiken we om verschillende doelgroepen aan te spreken.

Het eerste deel van het boek geeft verhalend weer hoe een traject van prestatieinkoop loopt. In romanvorm doorloopt hoofdrolspeler Jan Willem zijn eerste project.

Het tweede deel van het boek geeft een korte schets van de achtergrond van prestatieinkoop. Prestatieinkoop is de Nederlandse versie van Best Value Procurement, zoals dat is bedacht (en al vele jaren is toegepast) door Dean Kashiwagi. Het is de basis voor de rest van het boek.

Het derde deel van het boek is een uitgebreide en praktische handleiding. Het beschrijft in detail hoe een proces van prestatieinkoop kan/moet worden neergezet. Gedetailleerd worden de stappen van de methodiek doorlopen en worden er tips gegeven. We gaan hierbij zowel in op de rol van de opdrachtgever als de rol van de aanbieders.

Vervolgens beschrijven we in het vierde deel van het boek uitvoerig een aantal cases. Hier wordt de daadwerkelijke toepassing van de methodiek uiteengezet en wordt uitgelegd waar men in de praktijk tegenaan liep. Het is de bedoeling om op [www.prestatieinkoop.com](http://www.prestatieinkoop.com) nog meer cases te publiceren.

Het vijfde deel van het boek is meer theoretisch van aard. We schetsen een conceptueel kader rondom inkoop. Uitgangspunt daarbij is de Resource Based View en de wijze waarop middels inkoop en supply chain management een competitief voordeel gerealiseerd kan worden. Dit deel van het boek is vrij academisch van aard.

In het laatste deel van het boek bevinden zich de werkbladen, die gebruikt kunnen worden in de eigen praktijk.

Dit boek is gericht aan inkopers (maar ook verkopers!) in met name business-to-business en business-to-government omgevingen. We gaan ervan uit dat de basisprincipes en concepten van verkoop & marketing en inkoop & supply chain management in dergelijke omgevingen u bekend zijn. We duiken in dit boek echt de diepte in.

### Dankwoord

Sinds de uitgave van de eerste druk (november 2009) heeft Prestatieinkoop een flinke vlucht genomen. De belangstelling voor de filosofie en aanpak is enorm. Dit blijkt uit de hoeveelheid boeken die in anderhalf jaar tijd zijn verkocht, uit de vele aanvragen die we krijgen voor het houden van presentaties en lezingen, de belangstelling voor open trainingen en uiteraard uit de projecten die daadwerkelijk met behulp van de methodiek zijn gedaan. Dit alles heeft uiteraard ook geleid tot een aantal nadere inzichten, aanscherpingen en aanvullingen. In deze 2e druk hebben we die verwerkt. Zo hebben we meer aandacht besteed aan de wijze van ranking en beschrijven we uitvoeriger een rankingsmodel als “Gunnen op Waarde”. Eerder in deze inleiding schreven we al dat prestatieinkoop met name gaat over gedragsverandering na gunning. In de eerste druk van het boek schreven we dit ook, maar bleef de concretisering wat onderbelicht. In deze tweede druk maken we dat goed. De volledig nieuwe delen C3 en C4 in het boek (over de pre-award en het werken na gunning) vormen in onze ogen een belangrijk deel van het gedachtegoed en krijgen nu de aandacht die zij ook verdienen.

Bij de totstandkoming van de eerste druk en in de aanloop naar deze tweede druk van het boek hebben we veel gehad aan de inbreng van en discussies met de deelnemers aan de CIB W117 werkgroep (Performance Measurement in Construction). Zij behoren tot de voorlopers en experts op het gebied van Prestatieinkoop.

Naar aanleiding van de 1e druk hebben we vanuit diverse kanten opmerkingen, aanvullingen en suggesties gekregen, die we hebben gebruikt bij het schrijven van deze druk. Uiteraard willen we iedereen bedanken voor zijn of haar bijdrage. Een extra dankwoord gaat uit naar Theo van der Bom, Sjoerd Posthuma en Wencke Heijblok voor hun kritische blik en waardevolle bijdragen.

Uiteraard is een nieuwe druk een mooi moment om “oude” cases te updaten en nieuwe cases te introduceren. Nieuw in dit boek zijn de cases van Extra Spuicapaciteit Afsluitdijk (Rijkswaterstaat), Waterschap De Dommel en Boehringer Ingelheim. De cases zijn een bewerking van artikelen zoals verschenen in de Special Issue van de Journal for the Advancement of Performance Information and Value (2011). We willen graag Stan van Veenendaal, Bas Plehn en Marco van der Heijden bij deze nogmaals danken voor de inbreng van hun cases, waaruit blijkt dat de theorie ook in de praktijk werkt.....

Met een gerust hart kunnen we zeggen dat door de toepassing in de Spoedaanpak (mede vanwege de hoge zichtbaarheid) de methodiek van Prestatieinkoop écht op de kaart is gezet in Nederland. Wiebe Witteveen en Carlita Vis beschrijven in een geheel herziene en uitvoerige case de toepassing in de Spoedaanpak. Wij zijn er trots op om zeer nauw bij dit project betrokken te zijn en willen nogmaals Carlita en Wiebe van harte danken voor de fijne samenwerking in het project. Jullie inbreng in het vormen en verder ontwikkelen van het gedachtegoed is daarnaast van grote waarde geweest. Bedankt daarvoor!

Speciale dank gaat uit naar Guido Koreman. Guido bedacht de term “prestatieinkoop” als Nederlandse vertaling van Best Value Procurement. Fijn dat we de term kunnen gebruiken! Het is inmiddels een begrip geworden!

Grote dank gaat tenslotte uit naar Dean Kashiwagi en zijn collega's van PBSRG. Dean's gedachtegoed vormt de basis van dit boek.

Heel veel plezier en succes met uw eigen bergbeklimmingen en laat ons weten hoe uw bergbeklimming is verlopen!

Jeroen van de Rijt (rijt@scenter.nl of jeroen@prestatieinkoop.com)

Sicco Santema (santema@scenter.nl of sicco@prestatieinkoop.com)