

PRESTATIE-INKOOP: EEN NIEUW PARADIGMA

Hoe kunnen uw opvattingen over prestatie-inkoop het beste worden omschreven?

“Het is echt een nieuwe benadering van de problemen die je overal in de wereld tegenkomt bij overheidsaanbestedingen. Mijn aanpak druipt in tegen de neiging van opdrachtgevers tot meer controle, meer zelf beslissingen nemen, meer management, meer sturen. In plaats daarvan kies ik voor een betere afstemming op de expertise die in de markt aanwezig is. Let wel: het gaat om de expertise bij specifieke mensen binnen bedrijven, niet om hun marketingverhalen. Tegenover het model van de laagste prijs, stel ik het model van de beste expertise. Een model waar ik nu al 17 jaar aan werk en dat van inkopers en leveranciers een heuse omslag vraagt.”

“Omdat het om een ingrijpende verandering gaat, valt het me op hoe snel mijn benadering in Nederland geaccepteerd wordt. Volgens Sicco Santema van organisatieadviesbureau Scenter en hoogleraar aan de Technische Universiteit Delft, heeft dat te maken met de handelsgeest van Nederlanders die meer dan anderen gevoelig zijn voor het verlies aan kwaliteit als gevolg van aanbesteden op laagste prijs. Normaliter gaat er veel tijd zitten in het zoeken naar een paar visionairen binnen een bedrijf, die dan met de benadering aan de gang gaan. In Nederland gaat het twee keer zo snel, ook omdat de mensen van Scenter -Santema en Van de Rijt- en Rijkswaterstaat het zo fantastisch hebben opgepakt. Scenter heeft er ook op toegezien dat de methodiek past binnen de Europese regelgeving”

Een centraal begrip in uw benadering is ‘accountability’, het neerleggen van verantwoordelijkheden bij aanbieders. Kunt u dat toelichten?

“Mijn benadering creëert voor aanbieders de beste omgeving om in te presteren. Niet door ze precies voor te schrijven wat ze moeten doen. Maar door ze verantwoordelijk te maken voor de uitvoering, voor alle risico’s die ze vooraf hebben kunnen onderkennen. En dan heb ik het niet over de ‘normale’ technische risico’s, maar vooral over de risico’s die de aanbieder niet in de hand heeft. Hij kan zijn expertise volledig inzetten voor een zo goed mogelijk planning vooraf. Voor de aanbieder is het dan van het grootste belang om zijn planning te halen, omdat hij daarmee zijn winst zo groot mogelijk kan maken. De afnemer, de opdrachtgever moet zich concentreren op zijn taak om de kwaliteit te borgen. Hij stuurt puur op basis van afwijkingen van de oorspronkelijke planning. Zo ontstaat een transparante relatie tussen afnemer en aanbieder. Wat hij vooral niet moet doen, is zich bemoeien met de technische uitvoering en met de risico’s die daarmee samenhangen.”

“Ik was betrokken bij een project van Rijkswaterstaat, waarbij men de benodigde tijd voor uitvoering volstrekt te kort had geschat. Daar werden zowel de aanbieder als Rijkswaterstaat erg nerveus van. Vervolgens besloten ze om samen te werken en het probleem te delen. Daardoor vervaagden de verantwoordelijkheden en kwam het contract in het geding. Op een evaluatiebijeenkomst vroeg ik aan de projectmanager of hij het een volgende keer weer zo zou doen. Nou nee, nooit meer. Maar →



Dean Kashiwagi verbaast zich over de snelheid waarmee Nederlandse inkopers zijn ideeën omarmen. Binnen drie jaar heeft zijn benadering van de wereldwijde problemen met overheidsaanbestedingen al geleid tot enkele zeer succesvolle toepassingen hier. Met ingrijpende veranderingen in de rollen van opdrachtgevers én opdrachtnemers. En met resultaten om trots op te zijn.



waarom had men dan hiervoor gekozen, in plaats van het aan de aanbieder over te laten om de problemen te identificeren en de oplossingen te bedenken. ‘Omdat we het gewend zijn om zo te doen’, was het antwoord. ‘We staan nooit stil bij de vraag wat we nu eigenlijk aan het doen zijn.’ En zo gaat het bijna altijd. Niet alleen in Nederland, maar in de hele wereld.”

Uw benadering vraagt nogal wat van aanbestedende partijen.

“Inderdaad, en niet alleen van hen. Het is voor overheden niet gemakkelijk om afstand te nemen. Om te erkennen dat de echte expertise bij de opdrachtnemer zit. Dat hij als opdrachtgever veel efficiënter is als hij de aanbieder verantwoordelijk maakt voor het vaststellen van afwijkingen van voorgenomen werkzaamheden en voor het minimaliseren daarvan. Daar staat tegenover dat je als inkoper flink kunt scoren, dat je kunt laten zien dat het betere producten, diensten of betere werken oplevert. Mijn ervaring is dat in 95% van de gevallen beide partijen tevreden zijn over het resultaat van prestatie-inkoop.”

“Maar ook voor aanbieders heeft deze benadering ingrijpende consequenties. Nu zie je dat opdrachtnemers zich spiegelen aan de bureaucratie van de opdrachtgever. Ze richten hun organisatie zo in, dat hun kans om een opdracht binnen te halen zo groot mogelijk is. Maar als het gaat om expertise, moeten ze zich anders presenteren. Dan moeten ze de mensen naar voren schuiven die echt weten hoe het zit. En die mensen moeten het ook bij de uitvoering voor het zeggen hebben. Dat betekent ook het een en ander voor hun interne organisatie.”

In uw benadering gaat het erom de aanbieder met de meeste expertise te vinden, in plaats van de aanbieder met het beste bod.

“Dat klopt. Het uitgangspunt is dat de beste aanbieder zich duidelijk onderscheidt van de anderen door zijn expertise. Hij onderkent beter dan de anderen de risico’s. Hij weet ook beter hoe je die moet aanpakken. Stel je voor dat ik een probleem heb met de afvoer in mijn keuken. Ik vraag een loodgieter om ernaar te kijken. Wie ik neem is de loodgieter die mij duidelijk maakt dat hij het probleem bij de wortels wil aanpakken, omdat de capaciteit van de afvoer onvoldoende is. En niet degenen die binnen een uurtje klaar is, maar die mij niet kan vertellen dat

ik hem volgend jaar opnieuw nodig heb. Bij overheidsaanbestedingen gaat het er ook om de aanbieder te kiezen die het beste in staat is om de toekomstige risico’s aan te pakken. Omdat hij de meeste ervaring heeft en de beste mensen kan inzetten.”

Hoe zou je volgens uw benadering aanbestedingen kunnen inzetten voor innovatie en duurzaamheid?

“In een ‘best value environment’, dus als je zorgt voor omstandigheden waarin aanbieders met de grootste kans op de beste prestatie de aanbesteding winnen, is dat geen enkel probleem. Dan zijn aanbieders er trots om hun capaciteiten in te zetten voor het best mogelijke resultaat ook wat innovatie en duurzaamheid betreft. Daar zorgt het systeem zelf voor. De opdrachtgever heeft die kennis niet, en zou zich er ook niet op moeten richten. Maar de aanbieder met de aantoonbaar meeste ervaring en de beste ideeën over duurzaamheid krijgt wel de grootste kans om het werk te doen.”

Het klinkt eenvoudig...

“Vergis je niet, het gaat om een paradigmaverandering. Dat vereist een enorme omslag. Je ziet dat ook bij de aanbesteding van de spoedaanpakprojecten door Rijkswaterstaat. Met het gunnen ben je er nog niet. Dan moet je ook nog een goed contract afsluiten. En in de uitvoering moeten partijen hun nieuwe rollen blijven spelen. Dat is lang niet eenvoudig. Nog afgezien van weerstanden in de organisatie tegen deze benadering. Maar inkopers zijn gemotiveerd om zich in de finesses van prestatie-inkoop te verdiepen, als ze beseffen dat ze zo effectief kunnen optreden binnen een transparant systeem.”

Prestatie-inkoop is de inmiddels ingeburgerde vertaling van ‘best value procurement’. Meer informatie over prestatie-inkoop is te vinden via de website van Scenter (www.scenter.nl) en van de Performance Bases Study Research Group van Kashiwagi in Arizona (www.pbsrg.com). Het boek ‘Prestatieinkoop. Wie steekt er boven het maaiveld uit?’ (uitgave Scenter) beschrijft uitgebreid hoe een aanbesteding volgens prestatie-inkoop verloopt (www.prestatieinkoop.nl). ●