

Bijlage 2: Toelichting prestatie-inkoop

Naar aanleiding van de informatievergadering van 8 september 2016 jl. stuur ik u hierbij, zoals afgesproken een toelichting op het begrip prestatie-inkoop.

WAT IS PRESTATIE-INKOOP

Prestatie-inkoop is een aanpak die uitgaat van de meeste waarde voor de beste prijs. Dat kan alleen worden bereikt door echt samen te werken in de bouwketen. Op transparante wijze en met ruimte voor elkaars expertise. Bij prestatie-inkoop projecten is de opdrachtnemer 'in the lead'. Aanbieders krijgen zo de kans om hun expertise maximaal te laten zien. Hun voordeel: ze kunnen zich onderscheiden van hun concurrenten op basis van hoge prestaties en niet alleen maar prijs. Het voordeel voor de opdrachtgever: een beter resultaat, zonder dat de opdrachtgever iedere stap van de opdrachtnemer hoeft te controleren

Logische vervolgstap

Prestatie-inkoop is een logische vervolgstap in bouwprojecten, aangezien opdrachtgevers steeds meer een regisserende rol hebben en aanbieders steeds meer verantwoordelijkheid krijgen, prestaties transparant maken en streven naar continu leren en verbeteren.

Prestatie-inkoop in het kort

- Meeste waarde voor een beste prijs
- Vergroten van winst voor de aanbieders
- Minimaliseren en managen van risico's
- Minimaliseren van besluitvorming en transacties
- Geen beloftes, maar meten van feitelijke prestaties
- Luisteren, begrijpen en stroomlijnen in plaats van management, controle en inspectie
- De best beschikbare aanbieder faciliteren in het uitvoeren van zijn werk als expert

Vicieuze cirkel in de klassieke benadering

In de klassieke benadering schrijft de opdrachtgever veel standaarden en minimumeisen voor om de kwaliteit van de opdracht te garanderen. Dat biedt weinig ruimte om op kwaliteit het verschil te maken. Om hun rendement te halen, werken deze partijen na gunning vaak net op of onder de minimumstandaarden. Ook zoeken ze vaak naar mogelijkheden om 'meerwerk' te claimen. De projectorganisatie reageert hierop door nog strenger te toetsen. Bij een volgende opdracht maakt deze laag presterende partij weer evenveel kans op de opdracht, waardoor de opdrachtgever weer veel minimumeisen voorschrijft. Deze vicieuze cirkel houdt zichzelf in stand.

Nieuw paradigma: gelijkwaardig samenwerken op basis van expertise

Het doorbreken van de cirkel vraagt om een nieuwe manier van denken over de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het vraagt om een gelijkwaardige samenwerking waarin er meer ruimte voor de aanbieder is om zelf te bepalen wat de aanpak is.

Prestatie-inkoop betekent een verschuiving van 'controleren en beheersen' naar 'loslaten en transparantie'. De opdrachtgever faciliteert, de opdrachtnemer neemt het voortouw en maakt de behaalde resultaten/prestatieafspraken van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer inzichtelijk. Omdat een expert zijn werk met minder risico en een hogere kwaliteit kan uitvoeren dan een niet-expert, opdrachtgeversrisico's worden hierbij gemonitord.

WAT LEVERT PRESTATIE-INKOPEN OP?

Prestatie-inkoop is een manier om de expertise van opdrachtnemers beter te benutten en ketensamenwerking te verbeteren. De opdrachtgever krijgt vooraf een goed inzicht in de risico's, planning en te leveren prestaties van het project; de opdrachtnemer krijgt de ruimte om het project naar eigen inzicht naar een zo goed mogelijk resultaat te leiden.

Beperking opdrachtgeverrisico's

In projecten zitten allerlei risico's waar de opdrachtnemer geen invloed heeft op de oorzaak ervan. Deze risico's zijn de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Maar de opdrachtnemer kan als expert wel met de opdrachtgever meedenken over oplossingen om de gevolgen van deze risico's zoveel mogelijk te beperken. Als hij die meeneemt in zijn plannen, ontstaan minder verstoringen in het project.

Leren en verbeteren door transparantie

De opdrachtnemer brengt als expert kennis mee uit eerdere projecten. Kennis die in de klassieke benadering te weinig wordt benut. Door meer focus op het transparant maken en documenteren van prestaties wordt in Prestatie-inkoop projecten expliciet vastgelegd wat goed werkt en wat niet.

Het resultaat (voordelen voor beide partijen):

- een betere samenwerking en afstemming in de bouwketen;
- meer mogelijkheden voor de opdrachtnemer om zich te onderscheiden van zijn concurrenten;
- minder capaciteitsinzet van de opdrachtgever;
- projecten worden vaker binnen planning en budget gerealiseerd;
- hogere kwaliteit;
- minder onverwachte kosten;
- meer winstperspectief;
- minder hinder;
- minder tijdverlies door discussie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;
- een hogere klanttevredenheid.

HOE WERKT PRESTATIE-INKOOP?

Prestatie-inkoop is bedoeld om de beschikbare expert te selecteren en diens kennis en kunde steeds beter benutten. Een opdrachtnemer kan vanuit eigen vakkennis en werkwijze beter dan de opdrachtgever inschatten welke risico's hij bij een project kan tegenkomen. Daarnaast kan hij aangeven wat de eventuele gevolgen daarvan kunnen zijn. Hiervoor kan hij dan ook proactief scenario's en oplossingen bedenken. Prestatie-inkoop nodigt aanbieders uit mee te denken met de opdrachtgever om het project naar een hoger niveau te tillen, want een plan dat anticipeert op risico's zorgt voor minder vervelende verrassingen.

EMVI-criteria

Om op een objectieve manier te bepalen welk plan de hoogste waarde voor de beste prijs biedt, worden bij de aanbesteding de zogenoemde EMVI-criteria gehanteerd. EMVI staat voor Economisch Meest Voordelige Inschrijving. Het gaat daarbij om een combinatie van prijs en kwaliteit, met de nadruk op kwaliteit (bij prestatie-inkoop is 75 procent gebruikelijk van de beoordeling) om zo prijsvechters buiten de deur te houden. Prijs is dus niet de overheersende factor in de beoordeling.

Veel meer waarde wordt gehecht aan het risicodossier, het kansendossier, de prestatie-onderbouwing en de interviews. Hierin laat de aanbieder met dominante informatie zien:

- welke opdrachtgeverrisico's hij ziet en hoe hij daarmee omgaat;
- wat voor kansen hij ziet en hoe hij die benut;
- waarom hij het project tot een goed einde kan brengen;
- Dat de sleutelfiguren het project goed doorgronden.

Twee A4'tjes dominante informatie

Een echte expert kan een probleem in zijn vakgebied eenvoudig uitleggen en simpele, niet-technische en verifieerbare informatie gebruiken om te laten zien hoe effectief de oplossing is die hij voorstelt. Het is duidelijke informatie die ook niet-experts goed kunnen begrijpen, informatie die weinig vragen oproept en die gemakkelijk is over te brengen aan derden. In Prestatie-inkoop termen heet dit: 'dominante informatie'. Meetgegevens die hoge prestaties laten zien, zijn bij uitstek een voorbeeld van dominante informatie.

In de aanbesteding betekent dit dat gevraagd wordt om een risicodossier, een kansendossier en een prestatie-onderbouwing, die ieder twee A4'tjes beslaan. Het gaat dus niet om de cijfers achter de komma, maar om informatie die een overtuigend verschil tussen de verschillende aanbieders laat zien. En dat stevig onderbouwd met dominante informatie, bijvoorbeeld over planningszekerheid en percentages opgeloste klachten. Als de verschillen niet 'dominant' zijn, krijgen de gegadigden eenzelfde waardering.

Interviews

Ter aanvulling op de documenten met dominante informatie worden per aanbieder twee interviews gehouden met sleutelfunctionarissen die de opdracht in de uitvoeringsfase gaan uitvoeren. In deze interviews wordt vastgesteld in hoeverre zij het project en de eigen inschrijving doorgronden. De communicatieve vaardigheden van de sleutelfunctionarissen worden niet beoordeeld.

Wekelijkse Rapportage zorgt voor transparantie

In de uitvoering verstrekt de opdrachtnemer ook dominante informatie. Dat doet hij in zijn Wekelijkse Rapportage (WR). Daarin meldt hij welke risicovolle gebeurtenissen zich de afgelopen week voordeden, wat daarvan de gevolgen zijn en hoe daarmee om te gaan. Met de WR in de hand is direct duidelijk wat er moet gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk is. Verder bevat de WR Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's), die de prestaties van opdrachtgever en opdrachtnemer zichtbaar maken en zo SMART (Specifiek, Meetbaar, Accetabel, Realistisch en Tijdsgebonden), weergeven in hoeverre de projectdoelstellingen zijn behaald.

VIER FASEN

Hoewel de term Prestatie-inkoop anders doet vermoeden, gaat Prestatie-inkoop niet alleen over de inkoopfase. Integendeel, deze werkwijze beslaat het hele proces van eerste voorbereidingen, via de aanbesteding, tot en met de uiteindelijke realisatie van een project. Een prestatieaanbesteding doorloopt vier fasen.

1. Voorbereidingsfase

Het begint bij de opdrachtgever zelf, met de voorbereiding van het inkooptraject. De opdrachtgever bedenkt zelf niet de oplossing voor een project, maar stelt wel een zo functioneel mogelijke uitvraag op. Hierbij wordt goed nagedacht over de te behalen projectdoelstellingen.

2. Beoordelingsfase

Het eerste deel van de aanbesteding is de beoordelingsfase.

Daarin komt een voorlopige winnaar (de beoogd opdrachtnemer) van de aanbestedingsprocedure uit de bus. De aanbieders worden bevraagd naar hun doorgronding van een concreet project.

Zij leveren een risicodossier, kansendossier en prestatieonderbouwing op. Daarnaast worden de sleutelfunctionarissen geïnterviewd. De inschrijvingen worden op een objectieve wijze beoordeeld, zonder gebruik te maken van eigen expert judgement. Er wordt beoordeeld op wat er staat of gezegd is, niet op wat er niet staat of niet gezegd is. De verantwoordelijkheid om expertise aan te tonen ligt bij de aanbieder.

Kwaliteit telt voor zwaar mee in de beoordeling. Door het bieden van ruimte voor eigen expertise kan de prijs laag blijven: uit cijfers van Rijkswaterstaat blijkt dat in 80 procent van de gevallen de aanbieder met de hoogste kwaliteit en de laagste of op een na laagste prijs wint.

3. Onderbouwingsfase (of concretiseringsfase)

Het tweede deel van de aanbesteding is de onderbouwingsfase. Daarin geeft de beoogd opdrachtnemer een verdere onderbouwing van zijn plannen. De opdrachtgever kijkt vervolgens vanuit zijn expertise naar deze plannen en helpt ze beter te maken. Dit is misschien wel de belangrijkste fase, aangezien hier de basis wordt gelegd voor een constructieve samenwerking in het beheersen van risico's en het benutten van kansen tijdens de uitvoering. Een groot voordeel hierbij: het plan van aanpak is af voordat de uitvoering start.

Op deze manier zorgt de prestatie-inkoop ervoor dat er zo weinig mogelijk verstoringen in de uitvoering ontstaan. Mocht in deze fase blijken dat de beoogd opdrachtnemer niet aan de eisen voldoet, dan kan de onderbouwingsfase opnieuw worden doorlopen met de expert die de een-na-beste inschrijving heeft ingediend. Na het succesvol afronden van de concretiseringsfase kan de opdracht gegund worden.

4. Uitvoeringsfase

De uitvoering, tot slot, vormt de laatste fase. De opdrachtgever heeft de opdracht gegund en de prestaties van de opdrachtnemer en opdrachtgever worden gemeten.

- De opdrachtnemer verzorgt het risicomanagement en het optreden van ongewenste gebeurtenissen wordt transparant gemaakt.
- Geen onnodige contractdiscussie, doordat scherp en duidelijk is wat de opdrachtnemer wel en niet doet binnen de afgesproken prijs en planning.
- Er zijn prestatie-indicatoren vastgesteld om de prestaties van zowel opdrachtnemer en opdrachtgever ten opzichte van de projectdoelen te meten.

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. Ook zijn de verantwoordelijkheden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer helder.