



De Best Value-aanpak

1. Achterliggende visie

Wordt een partij onderbetaald of moet deze niet beïnvloedbare projectrisico's dragen waardoor de uitvoering van de opdracht verliesgevend dreigt te worden, dan is een natuurlijke reactie om zijn inzet tot een minimum te beperken om de kosten niet te hoog op te laten lopen.

Deze reactie wordt versterkt als de opdrachtgever aan die partij de oplossing tot in detail voorschrijft inclusief de wijze waarop het werk uitgevoerd moet worden (een regulier aanbestede opdracht gaat niet zelden gepaard met een zeer omvangrijk bestek/programma van eisen). De opdrachtnemer voelt zich daarvoor niet verantwoordelijk en is niet geneigd zijn beste medewerkers in te zetten op zo'n project. Met als gevolg dat een dergelijk bestek klakkeloos wordt uitgevoerd met alle fouten van dien. Dit leidt vaak tot vergaande discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Over de uitvoering, een planning die niet wordt gehaald en meerwerkkosten die behoorlijk kunnen oplopen: feitelijk een 'lose-losesituatie'.

Van lose-lose naar win-win

Best Value is een aanpak (visie) die uitgaat van een andere wijze van samenwerken in de uitvoering dan gebruikelijk is bij op reguliere wijze gegunde opdrachten. Het belangrijkste uitgangspunt is een win-winsituatie te bereiken voor alle bij de uitvoering betrokken partijen. Alleen dan kunnen en willen alle betrokken partijen waarde toevoegen aan het te bereiken eindresultaat.

In de Best Value-aanpak is het de uitdaging om de samenwerking in de keten (met alle in de uitvoering betrokken partijen) zo te organiseren dat voor alle partijen een optimaal resultaat wordt behaald: win-win.

Zoeken naar de juiste kennis

De eerste stap naar dit optimale resultaat is de erkenning van de opdrachtgever dat hij niet zelf de beste oplossing weet. In plaats daarvan gaat hij in de markt op zoek naar de juiste expert. Oftewel de partij met de beste oplossing voor zijn probleemstelling én die weet op welke wijze hij dat resultaat optimaal kan realiseren.

Uiteraard betekent dit niet dat de kennis die bij opdrachtgever zit onbenut blijft. Juist een optimale samenwerking in de uitvoering tussen alle betrokken partijen zorgt ervoor dat de aanwezige expertise, ook die van de opdrachtgever, optimaal wordt benut. Nieuw daarbij is dat opdrachtnemer de leiding heeft over de uitvoering en verantwoordelijk is voor het juist organiseren van die samenwerking. Echter, de ervaring leert dat de expert juist belang heeft bij de inbreng van alle aanwezige expertise om een optimaal resultaat te bereiken. Alleen in een omgeving waar ruimte is om expertise in te brengen, waar elkaars expertise wordt geaccepteerd en benut, kan een win-winsituatie worden bereikt.



2. Wat betekent Best Value voor een aanbesteding?

Een opdrachtgever die kiest voor de Best Value-aanpak kiest ervoor anders om te gaan met een opdracht en een opdrachtnemer dan hij gewend is met reguliere opdrachten. Een marktpartij die ervoor kiest in te schrijven op een Best Value-aanbesteding kiest ervoor anders om te gaan met zijn opdrachtgever en zijn verantwoordelijkheden in de uitvoering dan hij gewend is bij regulier aanbestede opdrachten. Daarmee is de Best Value-aanpak dus geen inkooptrucje.

Optimale projectresultaten

De Best Value-aanpak kent een methodiek die erop gericht is om op basis van kwaliteit en prijs een deskundige partij (de expert) te vinden. Het doel is om na het selecteren van de juiste expert onder leiding van hem het optimale projectresultaat te bereiken. Daarbij is sprake van een duidelijke rolverdeling tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Tevens is het hierbij duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is.

Voor de opdrachtgever betekent dit ook een andere voorbereiding van de aanbesteding dan bij reguliere aanbestedingen het geval is. In plaats van een uitgebreid Programma van Eisen opstellen, moet hij gaan nadenken over een vraagscope en bijbehorende projectdoelstellingen: wat zijn kritische succesfactoren voor het behalen van een goed projectresultaat? Die doelstellingen moeten uiteraard passen binnen de organisatiedoelstellingen.

Minimale eisen en randvoorwaarden

Om dit goed te doen is het belangrijk alle stakeholders/afdelingen die 'geraakt worden' door het eindresultaat en daarmee dus belanghebbend zijn, te betrekken in de voorbereiding van de aanbesteding. Uiteraard ontkomen we er niet aan tevens eisen en randvoorwaarden te stellen. Immers, het projectresultaat moet passen binnen een 'groter geheel' (de organisatie, de omgeving, etc.) en de uitvoering van de opdracht kent dus een kader waarbinnen moet worden gewerkt.

De uitdaging is zo min mogelijk eisen en randvoorwaarden te stellen. Inschrijvers krijgen daarmee maximale ruimte om middels hun eigen expertise de beste oplossing voor het project te bedenken. Op basis daarvan kunnen ze zich met een optimaal prestatieniveau onderscheiden als beste inschrijver. De opdrachtgever stelt in deze fase ook een plafondprijs vast. Dat is de maximale prijs waarvoor de opdracht mag worden uitgevoerd. Deze prijs wordt bekend gemaakt en inschrijvers mogen geen inschrijfprijs indienen die boven die plafondprijs ligt.

Meerwaarde van de inschrijver

Voor de inschrijver is dit een hele verandering. Is hij eerder gewend om in te spelen op een al voorgeschreven oplossing, nu wordt van hem gevraagd vanuit zijn eigen kennis en expertise na te denken over de beste oplossing voor de probleemstelling van opdrachtgever binnen de meegegeven kaders. Hij moet de aanbestedende dienst overtuigen van zijn meerwaarde voor het project.

Kernwoord binnen de Best Value-aanpak is 'verifieerbare uitvoeringsinformatie'. Dat wil zeggen dat de inschrijver zijn prestaties moet onderbouwen met informatie waaruit blijkt dat zijn prestatie (zijn oplossing) effectief, realistisch en haalbaar is. Voor veel inschrijvers is dit een hele uitdaging, want dat betekent onder meer dat hij in de praktijk prestatiemetingen moet gaan doen.



3. Het selectieproces

De Best Value-aanpak kent een vaste structuur om de expert te selecteren. Wat zijn de belangrijkste pijlers waaraan je een expert herkent?

- Hij is in staat externe risico's (opdrachtgeversrisico's waarbij hij geen invloed heeft op het intreden daarvan) voor het project te overzien en te minimaliseren.
- Hij is in staat om met dominante informatie aan te tonen dat hij de beste oplossing heeft voor het project en hij het beste in staat is de opdracht uit te voeren.
- Hij onderscheidt zich doordat hij tevens kansen ('extra's') ziet voor de te realiseren projectdoelstellingen.

Het selectieproces is hierop gericht en is verdeeld in twee stappen.

Stap 1: beoordeling

In de eerste stap worden de door de inschrijvers ingediende schriftelijke documenten beoordeeld, te weten:

- de prestatieonderbouwing (met planning)
- het risicodossier
- het kansendossier

De omvang van genoemde documenten is bewust beperkt gehouden (slechts twee pagina's A4 per onderdeel en de planning op één A3). Dit vanuit de gedachte dat de expert die het project doorziet weinig tekst nodig heeft om de essentie te verwoorden (dominante informatie). Detailinformatie en technische informatie hoeft in deze documenten niet te worden verstrekt. Belangrijk is dat de inschrijvers de genoemde documenten geanonimiseerd moeten indienen. De beoordelaars van de aanbestedende dienst weten dus niet van welke inschrijver zij de documenten beoordelen. Ook zijn zij niet op de hoogte van de bijbehorende inschrijfprijzen.

Stap 2: interviews

De tweede stap zijn de interviews met sleutelfunctionarissen van de inschrijver. Doorgaans worden twee functionarissen gevraagd voor een interview (ieder afzonderlijk). De interviews tellen vrij zwaar mee voor de gunning, omdat sleutelfunctionarissen personen zijn die een belangrijke rol spelen in de uitvoering van de opdracht. De mate waarin de sleutelfunctionarissen de opdracht en hun inschrijving doorgronden en goed kunnen managen is namelijk van eminent belang om maximaal te kunnen presteren in de uitvoering. In deze fase zijn de inschrijvers niet meer anoniem, maar zijn de inschrijfprijzen nog steeds niet bekend bij de beoordelaars.

Gezamenlijke score

Inschrijvers krijgen een score (2, 4, 6, 8 of 10) voor hun schriftelijke documenten en de interviews. Aan de scores hangt een monetaire waarde die is afgeleid van de plafondprijs (een van tevoren vastgesteld percentage van de plafondprijs). De scores 8 en 10 leiden tot een aftrek van hun aangeboden inschrijfprijs. De score 6 betekent een 'neutrale score' wat inhoudt dat ze geen bijtelling of aftrek krijgen. De scores 2 en 4 leiden tot een bijtelling. De inschrijver die de laagste fictieve inschrijfprijs heeft, is de beoogd opdrachtnemer en gaat door naar de volgende fase.



Verificatie van het aanbod

De volgende fase is de verificatiefase waarin het aanbod van de inschrijver wordt geverifieerd op onder andere realistische aannames en een realistische prijs. Verloopt de verificatiefase positief, dan zal aan de overige inschrijvers bekend worden gemaakt wie de beoogd opdrachtnemer is. Daarna vangt de zogenaamde 'concretiseringsfase' aan; de belangrijkste fase van de aanbesteding.

Concretiseringsfase: het Plan van Aanpak

De concretiseringsfase is de laatste fase die vooraf gaat aan definitieve gunning en kan al gauw vier tot zes weken in beslag nemen. In deze fase moet de winnende inschrijver aantonen dat hij inderdaad de expert is die de opdrachtgever zoekt. Hoefde hij zich tot nu toe te beperken tot hoofdlijnen; in deze fase moet hij een Plan van Aanpak opstellen waarin hij in detail aangeeft hoe hij de opdracht gaat uitvoeren, inclusief een detailplanning.

Ook moet hij een risicomanagementplan opstellen waarin alle mogelijke projectrisico's staan opgesomd, inclusief door hem vastgestelde beheersmaatregelen. Als de inschrijver de opdrachtgever heeft kunnen overtuigen dat hij inderdaad de juiste expert, dan wordt overgegaan tot definitieve gunning. Blijkt in deze fase dat hij dit niet kan aantonen, dan wordt zijn inschrijving alsnog als ongeldig terzijde gelegd. Een nieuw gunningvoornemen wordt bekend gemaakt onder intrekking van het oude gunningvoornemen.

Indien de concretiseringsfase succesvol is doorlopen, kan de opdracht definitief worden gegund en kan de expert aan de slag.

4. Best Value in de uitvoering

In de concretiseringsfase zijn afspraken gemaakt over de uitvoeringen en zijn de condities helder op basis waarvan de opdrachtnemer in de uitvoering optimaal kan presteren. Daarbij is duidelijk gemaakt op welke wijze de opdrachtgever de opdrachtnemer faciliteert zodat hij ook daadwerkelijk kan presteren in de uitvoering. Met andere woorden: in de concretiseringsfase is de samenwerking voor de uitvoering neergezet, inclusief inbreng van de expertise van alle betrokken partijen.

Opdrachtnemer is leidinggevende

In de uitvoering heeft de opdrachtnemer de leiding. Hij stuurt op tijd, geld en kwaliteit conform het plan dat hiervoor is vastgesteld in de concretiseringsfase. Onderdeel daarvan is het minimaliseren en beheersen van risico's voor de opdrachtgever.

Kernwoorden in de uitvoering zijn:

- **transparantie** (ook over zaken die minder goed lopen)
- terugkoppelen op basis van **metrics** (uitvoeringsinformatie)
- **minder manage-direct en control** door de opdrachtgever

Voor de opdrachtnemer betekent dit een nieuwe manier van werken. Hij wordt uitgedaagd steeds prestatiemetingen te doen op basis waarvan hij terugkoppeling geeft aan de opdrachtgever over de uitvoering van de opdracht.

Continue verbeteringen

Ook zal hij steeds opnieuw nagaan of hij verbeteringen kan doorvoeren. Dat draagt aan de ene kant bij aan een succesvolle uitvoering van de Best Value-opdracht. Aan de andere kant geeft hem dat waardevolle informatie voor het doen van inschrijvingen op andere aanbestedingstrajecten (en niet



alleen voor Best Value-trajecten). Hij moet tenslotte concurreren op expertise en kunnen onderbouwen waarom zijn prestaties (oplossingen) effectief, realistisch en haalbaar zijn.

Tijdwinst

De praktijk leert dat de medewerkers van de opdrachtgever ten opzichte van regulier aanbestede opdrachten minder tijd kwijt zijn in de uitvoering van Best Value-opdrachten. Het merendeel van de Best Value-opdrachten wordt (ruim) binnen de planning en vastgestelde prijs opgeleverd tegen een goede kwaliteit.

5. Best Value effect in vergelijking met reguliere aanpak

In de praktijk worden technische projecten binnen een organisatie voorbereid en aanbesteed door de desbetreffende afdeling die belang heeft bij dat project. De focus ligt daarbij vooral op de eigen taak en de eigen mensen die binnen die afdeling werken. De nadruk ligt vaak op de taakstelling van dat organisatieonderdeel en doorgaans wordt niet verder gekeken naar andere zijdeling betrokken doelen/taken van de organisatie.

Bij de oplevering van een project komt het geregeld voor dat de overdracht aan het organisatieonderdeel dat ermee moet gaan werken plaatsvindt en dat er dan pas wordt geconstateerd dat bepaalde zaken niet werkbaar zijn. Op zichzelf is dit vreemd omdat de organisatieonderdelen samen uiteindelijk de bovenliggende organisatiedoelen moeten realiseren.

In de Best Value-aanpak wordt de projectgroep uitgedaagd breder te denken om zodoende naast het eigen succes een breder succes te realiseren ten behoeve van meerdere betrokken afdelingen en de te realiseren organisatiedoelen: een interne win-winsituatie.