



PRESTATIEINKOOP

KIVI NIRIA
DEN HAAG

14 NOVEMBER 2013

AGENDA

1. Welkom & introductie

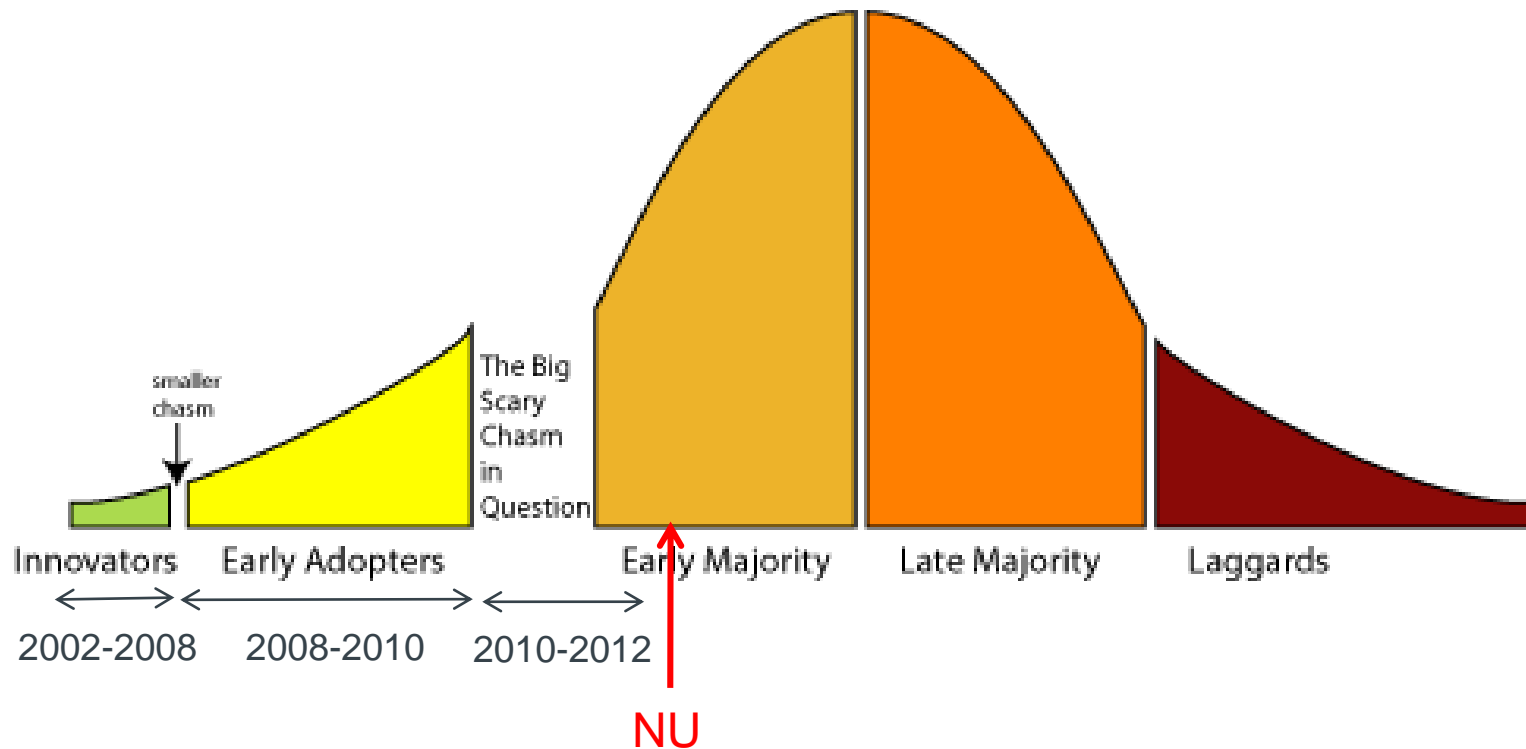
2. Best Value Procurement / Prestatieinkoop

- De filosofie
- De procesaanpak

3. Prestatieverkoop

- Aanpak
- Case

2013 - CROSSING THE CHASM

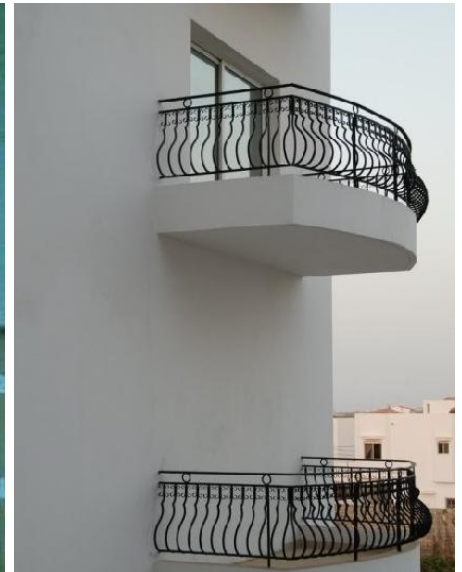


PRESTATIEINKOOP
FILOSOFIE & METHODIEK

HET PROBLEEM



WELKE HOORT ER NIET BIJ?



Automatisering waterschappen mislukt

Volkshkrant, 26 nov 2011

Weer duur ict-fiasco bij overheid

Wat vooral blijkt, is dat de koepel van de waterschappen en Logica bijna vier jaar op voet van oorlog hebben geleefd met elkaar. Onder 'parle-

De emoties richten zich tegen Logica, dat als een geldbeluste leverancier wordt beschouwd. Maar ook bestuur

HIER GEDRUKT

FILIP «DIEP GEKWETST»

«De stapel prijs MacNé is 'n tweevoudige op zijn vrag om te trouwen, wat de publieke opinie op zijn leide» Onzage: Onzage op de Filip in een persconferentie

De op het nie wette schordlooske over de koninklijke familie. Conin beweert dat de koninklijke familie die het bewijst van de prins 'georganiseerd' te zijn (de koninklijke)

dat Filip vler kinderen in vitro zouden zijn verwekt. De persconferentie van de koninklijke familie is een heel concreet in een heel simpel gelukke. Maar, zegt de koninklijke familie, dat is niet waar.

Maar, wordt oerleerd in het politie. Zo'n beetje in totaal ongeveer in ons land. Dit bedrag is geen enkel precedent voor België.



ANDERLECHT hoopt op punt tegen Zenit



SOLLIED aan de deur gezet bij Gent

Beerschot ontslaat COULIBALY no vechtpartij

EERSTE SMEET OP KNOST

Twee van de vier personen die op zaterdag 20 oktober van 20 graden Celsius, heeft het land van België. Het is zaterdag 20 oktober van 20 graden Celsius, heeft het land van België. Het is zaterdag 20 oktober van 20 graden Celsius, heeft het land van België.



Wachten op het ergste

OM 9 UUR ONDERNEMINGSRAAD OVER TOEKOMST FORD GENK PEETERS SCHUIFT ZWARTEPIET DOOR NAAR FEDERALE REGERING

Bij Ford Genk is de spanning te slijden. De maar den 4 vandeag met spanning uit naar de toekomstplannen d Limburgse fabriek heeft. Die worden bevestigd met 9 uur. Veel goe de wordt nie te verwacht. Ofwel gaat de zaak een drastische senering. Aan een positieve v scaner

FILIP: ONVERWAGT Ford-voorzitter, Maar die Europese directie zwerf bij Vlaamse minister-president Kris Peeters als premier. Dit is de eerste van een reeks van de toekomstplannen d Limburgse fabriek heeft. Die worden bevestigd met 9 uur. Veel goe de wordt nie te verwacht. Ofwel gaat de zaak een drastische senering. Aan een positieve v scaner

Geen telefoon in nieuw politiegebouw

Door een foutje is er in Gent een splinternieuw politiegebouw opgetrokken zonder ook maar één telefoonleiding of computeraansluiting te voorzien. «Misschien was het een misverstand. Of een vergeetelheidje. Eigenlijk weten we het niet goed», klinkt het bij



Voer uitbreken De aannemer die nu nog aan de slag is in het gebouwwo de klus klaren voor 150.000euro, maardatheeftdeinspecteur van financiën alvast afgewimpeld omdat er — omalles wettelijk te laten verlopen— een nieuwe openbare aanbesteding nodig is. En dus wordt het gebouw gewoon verder afgewerkt, al weet iedereen dat elke tegel die nu gelegd wordt, volgende maand weer moet worden uitgetrokken en vervangen door een ander. Wieheeft hiergefaterd? Bijdefederale politie wijzen ze naar de Regie Der Gebouwen en daar zegt devoorvoerder dat hij het te druk heeft om helemaal na te trekken. «Maar wij zijn helemaal niet mee opgezet», zegt Tine Hollevoet, woordvoester van de federale politie. «Tochopenwe datdevertragingvoordeverhuisminimaalbijft. We gaan nu overleggen met de Regie omte zienwat ermoet gebeuren.» De vakbonden staat het luien nader dan het lachen bij het aanhoren van dezenieuweblunder. «Wezijn datécht stinkende beu aan het worden», zegt Vincent Houssin van het VSOA. «De burgers moesten eens weten hoe er gemorwordtmetbelastingsgeld. We gaan een brief

Also Recommended

- Stalker doodt vrouw op straat
- FILIP «DIEP GEKWETST»
- Fitnessclub laat alleen vrouwen toe
- Wachten op het ergste
- Van Rossem deed het met politica in parlement

FOUTJE

Geen telefoon in nieuw politiegebouw

In Gent is een nieuw politiegebouw opgetrokken zonder telefoonleiding te voorzien. Misschien was het een misverstand. Of een vergeetelheidje. Eigenlijk weten we het niet goed», klinkt het bij de federale politie, die de Regie der Gebouwen in de vinger wijst. Daarvoor zijn de vier personen die op zaterdag 20 oktober van 20 graden Celsius, heeft het land van België. Het is zaterdag 20 oktober van 20 graden Celsius, heeft het land van België.



KLEINZON RO KIJKT OP NAAR O

De 4-jarige Mia is met een klein zoon. De vader van de kleine zoon is een 40-jarige man. De vader van de kleine zoon is een 40-jarige man. De vader van de kleine zoon is een 40-jarige man.

Fitnessclub alleen vrouwen

De fitnessclub in Gent is alleen voor vrouwen. De fitnessclub in Gent is alleen voor vrouwen. De fitnessclub in Gent is alleen voor vrouwen.

Piet NuyensDruyt Luxe Grill **Spaar mee**

Nu overal verkrijgbaar! **OMTENT WELKE VOEDING (NIET) BIJ JOU PREST?**

VAN KOSTENREDUCTIE NAAR WAARDE CREATIE IN INKOOP: AANLEIDING

- **Concurrentiestellen is de meest favoriete inkooptechniek...**
- **Het bundelen van inkoopvolume is de meest favoriete sourcingstrategie...**
- **Sourcing modellen ziet men niet meer als middel maar als doel...**
- **Betalingstermijnen worden opgerek en bij betaling wordt een betalingskorting ingehouden...**
- **Inkopers hebben een dominante focus op inkoopbesparingen...**

Bron: prof van Weele

HET PROBLEEM IS NIET HET AANBESTEDEN
MAAR
DE WIJZE WAAROP ER AANBESTEED WORDT!!

LAAGSTE PRIJS IS EEN TROJAANS PAARD!





HET KAN EN MOET ANDERS...

HOE DAN?

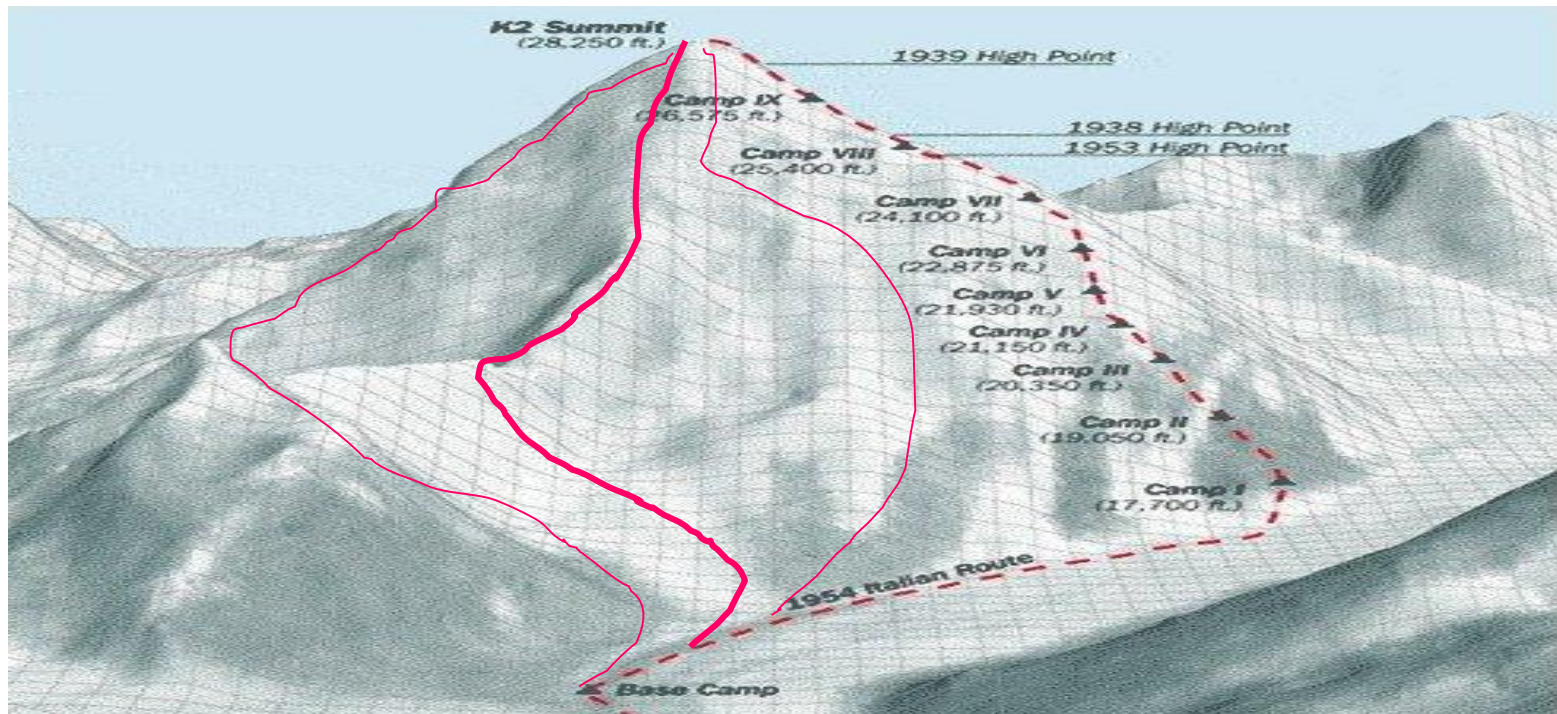
WIE WEET BETER HOE DE KLUS
GEDAAN MOET WORDEN, DE
LEVERANCIER OF DE KLANT?

WIE ZOU ER DAN EIGENLIJK MEER
MOETEN PRATEN EN WIE ZOU ER MEER
MOETEN LUISTEREN?

MICRO-MANAGEMENT



BEKLIMMING VAN DE BERG



HOE HERKENNEN WE EEN GOEDE
GIDS?

HET GEBRUIK VAN EXPERTISE! (HET BEKLIMMEN VAN EEN BERG...)

Scenario A

Huur een bergbeklimmer in en:

- Vertel hem hoe hij de berg moet beklimmen en welke gereedschappen hij moet gebruiken
- Vertel hem dat je een betere manier hebt om de berg te beklimmen
- Vertel hem hoe hij zijn team moet samenstellen
- Vertel hem dat het best sneller kan
- Vertel hem dat het goedkoper kan
- Huur anderen in om de bergbeklimmer te vertellen hoe hij moet bergbeklimmen

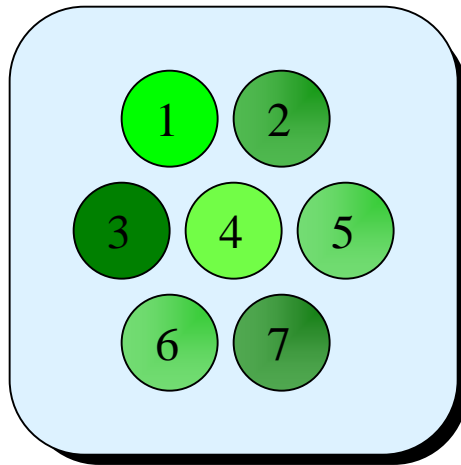
Scenario B

Huur een zeer kundige bergbeklimmer in en laat je naar de top leiden

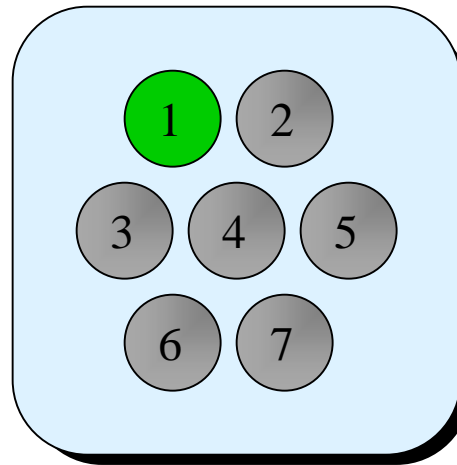


DOMINANTE INFORMATIE

Scenario 1

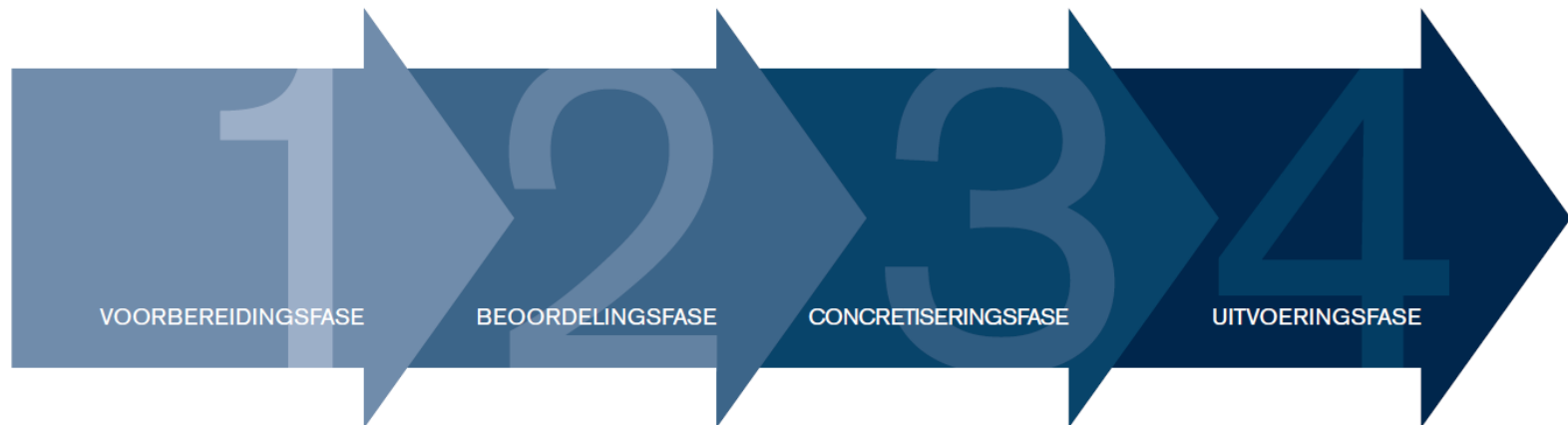


Scenario 2



PRESTATIEINKOOP GAAT OVER DE UITVOERING

Valkuil: focus op de gunningsfase!!



TWEE MISVERSTANDEN RONDOM BEST VALUE

1. Risico's zijn voor de ON

- Bij Best Value zijn de risico's voor de OG!!!!
- De OG wil graag werken met een ON die het beste is staat is risico's te minimaliseren
- Er vindt (in principe) geen verandering van risico-allocatie plaats

2. De OG hoeft niets meer te doen en schuift het werk af op de ON

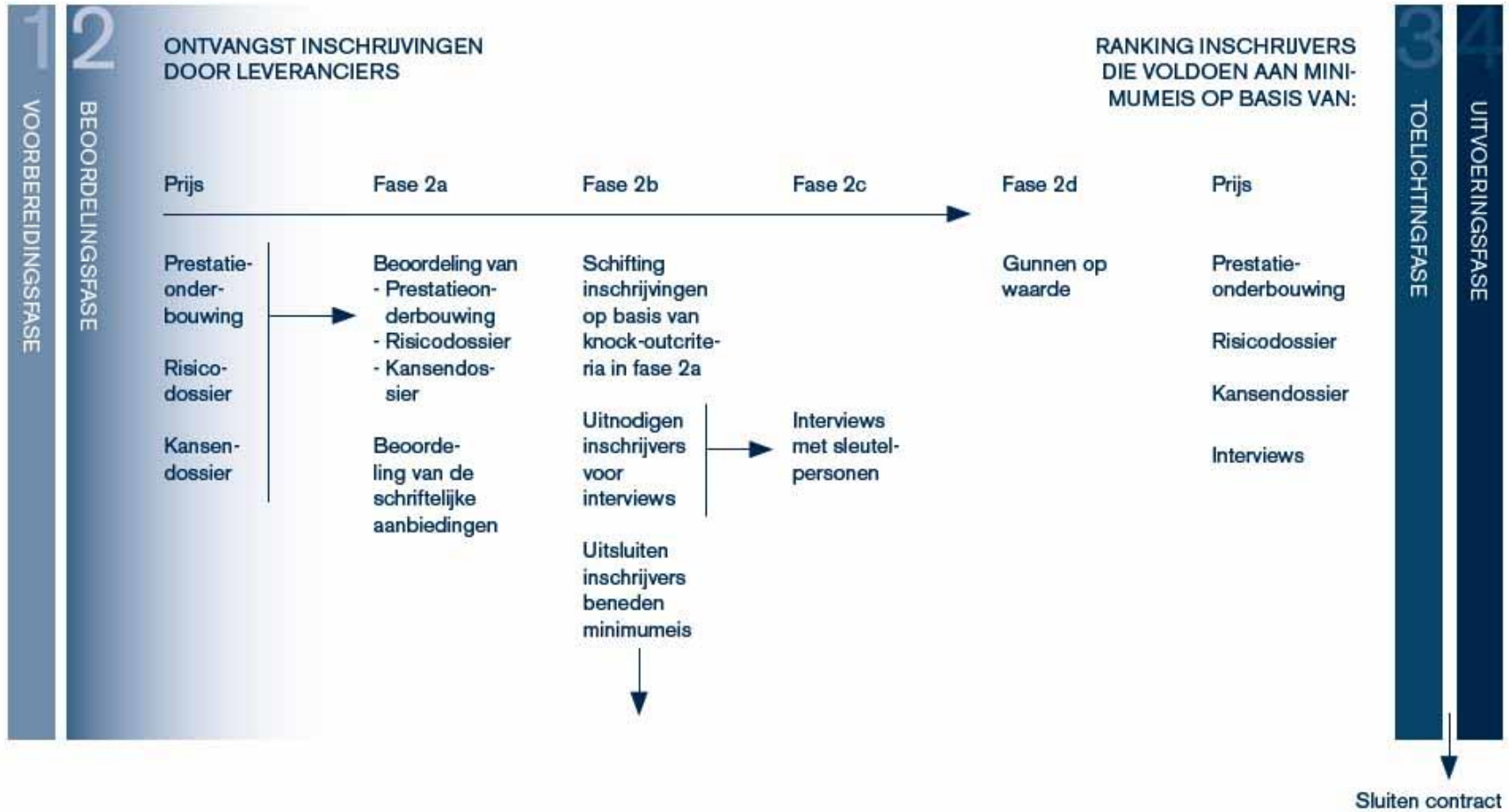
- Best Value is géén Bahama-mode
- Ook de OG heeft bepaalde taken en verantwoordelijkheden
- Nb: de meeste risico's in de projecten komen vanuit de zijde van de OG!

DE METHODIEK VAN PRESTATIEINKOOP

HET PROCES VAN PRESTATIEINKOOP



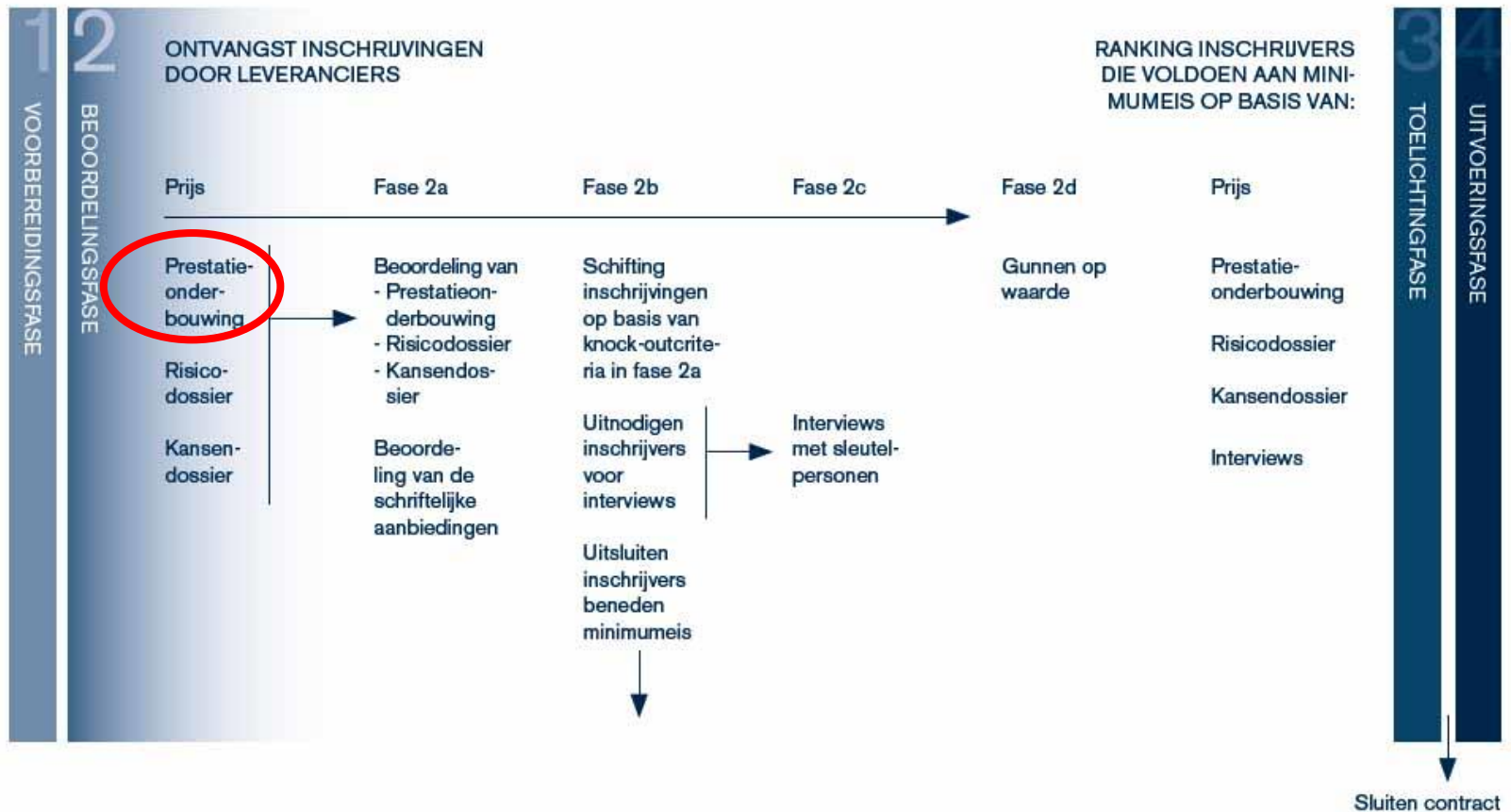
FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN



PRESTATIE-INFORMATIE MOET DOMINANT ZIJN

1. **niet weerlegbaar / niet betwistbaar**
2. **verifieerbaar**
3. **accuraat**
4. **metingen in termen van getallen, percentages, of tijd**
5. **hoge prestatie**
6. **vertaling naar het huidige project**

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN



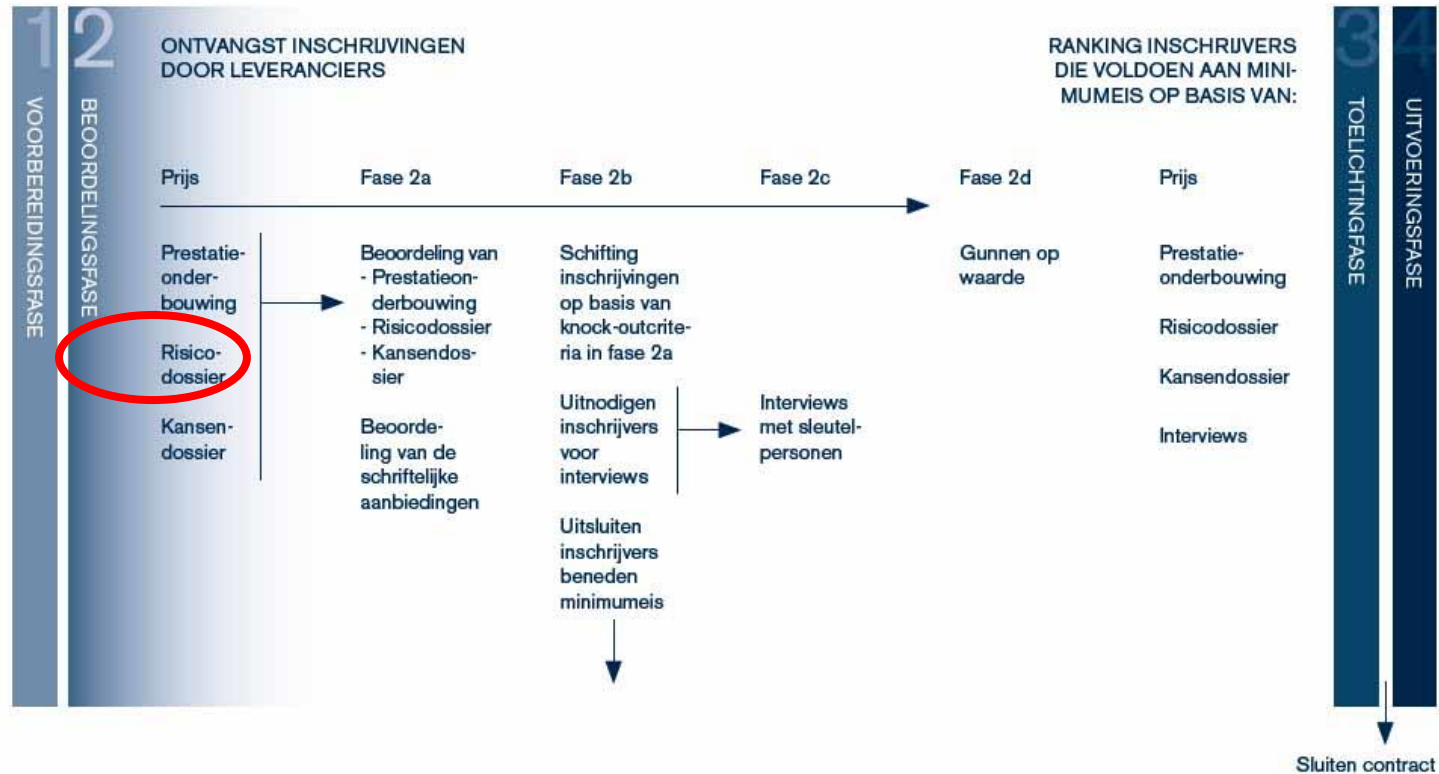
PRESTATIE-ONDERBOUWING

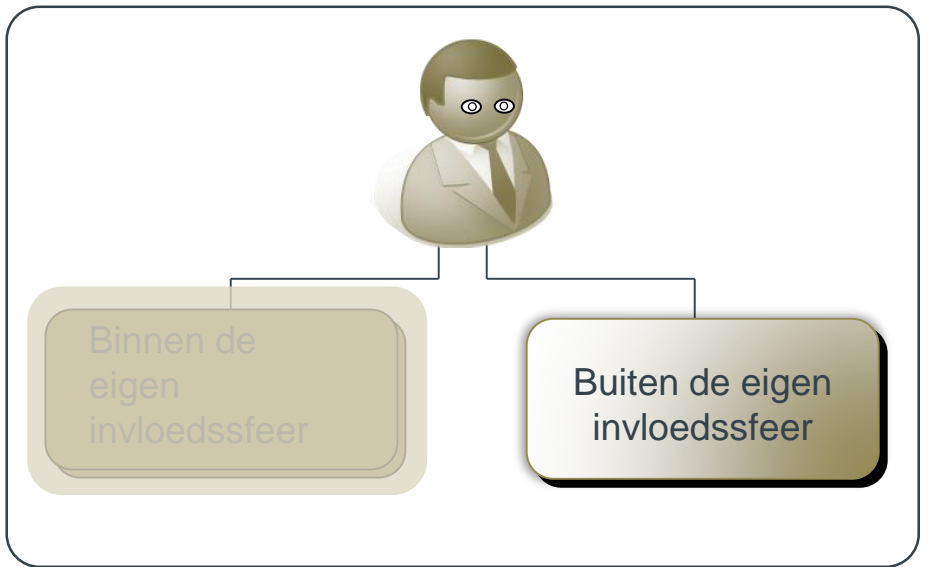
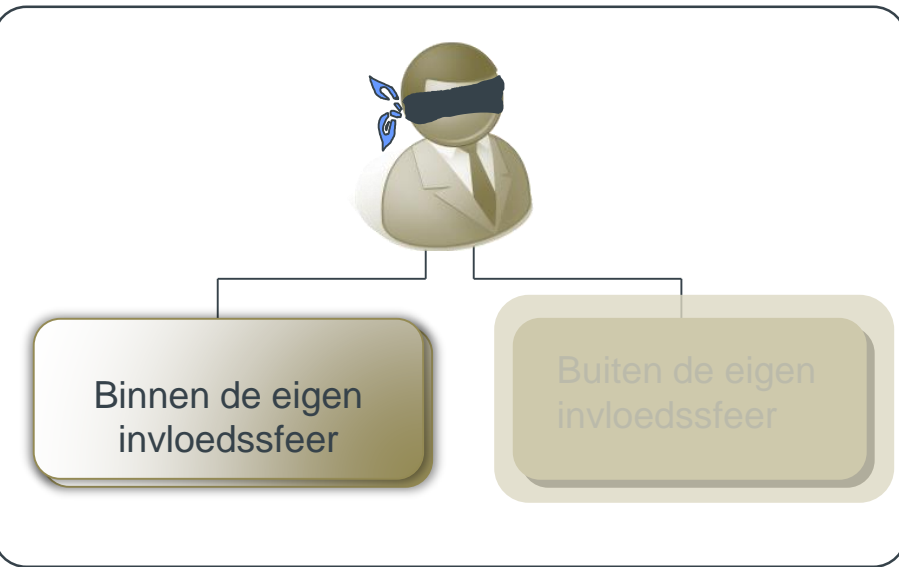
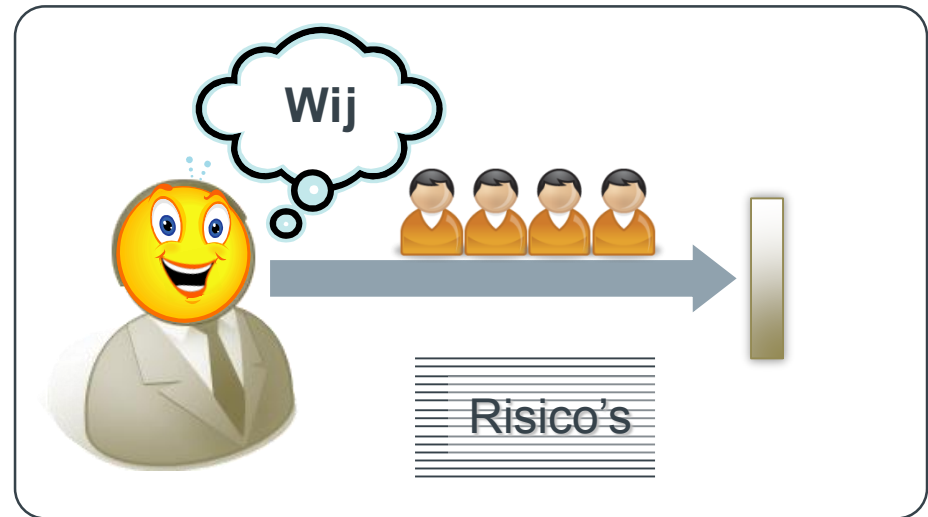
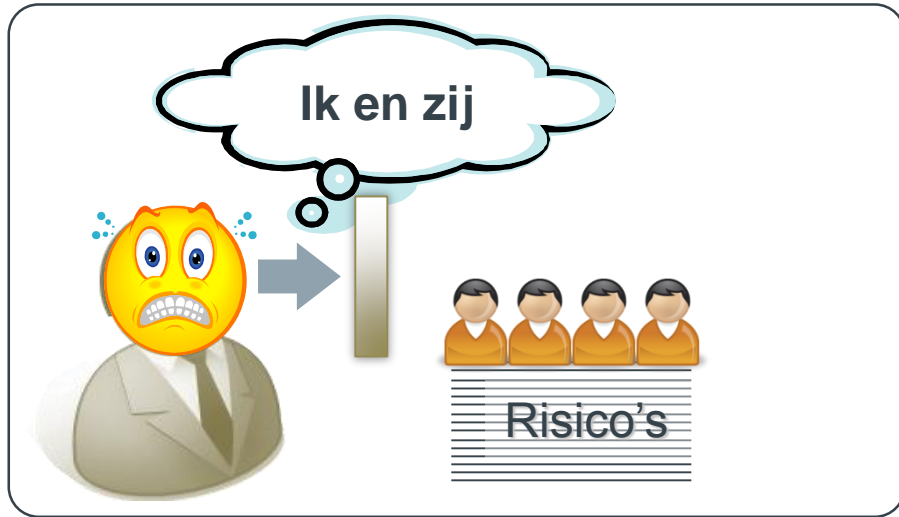
- 1. Wat maakt dat u de opdracht adequaat uit kan voeren, dat wil zeggen de opdracht doelstelling kan realiseren;**
- 2. Met welke verifieerbare informatie onderbouwt u dit, eventueel geïllustreerd met (anonieme) voorbeelden**
- 3. Op (maximaal) 2 A4-tjes**
- 4. SMART geformuleerd**

VOORBEELD BEWERING PRESTATIE- ONDERBOUWING

1. **“Wij garanderen een beschikbaarheid/uptime van 99.9% van het systeem. Dit is ruim 3%-punt meer dan de huidige performance in uw organisatie. De 0.1%-punt downtime plannen wij in weekenden en 's nachts tussen 12 en 6 uur. Deze resultaten behalen wij ook bij 25 soortgelijke organisaties als de uwe, door gebruik te maken van een twinsite-oplossing. De klanttevredenheid is daar 100%.”**

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN





INHOUD EN BEOORDELING RISICODOSSIER

- **waarom een risico een belangrijk risico is (bedreiging projectdoelstellingen)**
- **hoe het risico wordt gemitigeerd**
- **hoe het mitigeren van het risico wordt gemeten**
- **waarom de mitigerende maatregel gaat werken, onderbouwd met dominante prestatie-informatie**
- **en wat hij gaat doen als de beoogde beheersmaatregel niet voldoende is**

Zo SMART mogelijk!!

VOORBEELDEN RISICO: VERGUNNING IS NIET TIJDIG VERKREGEN

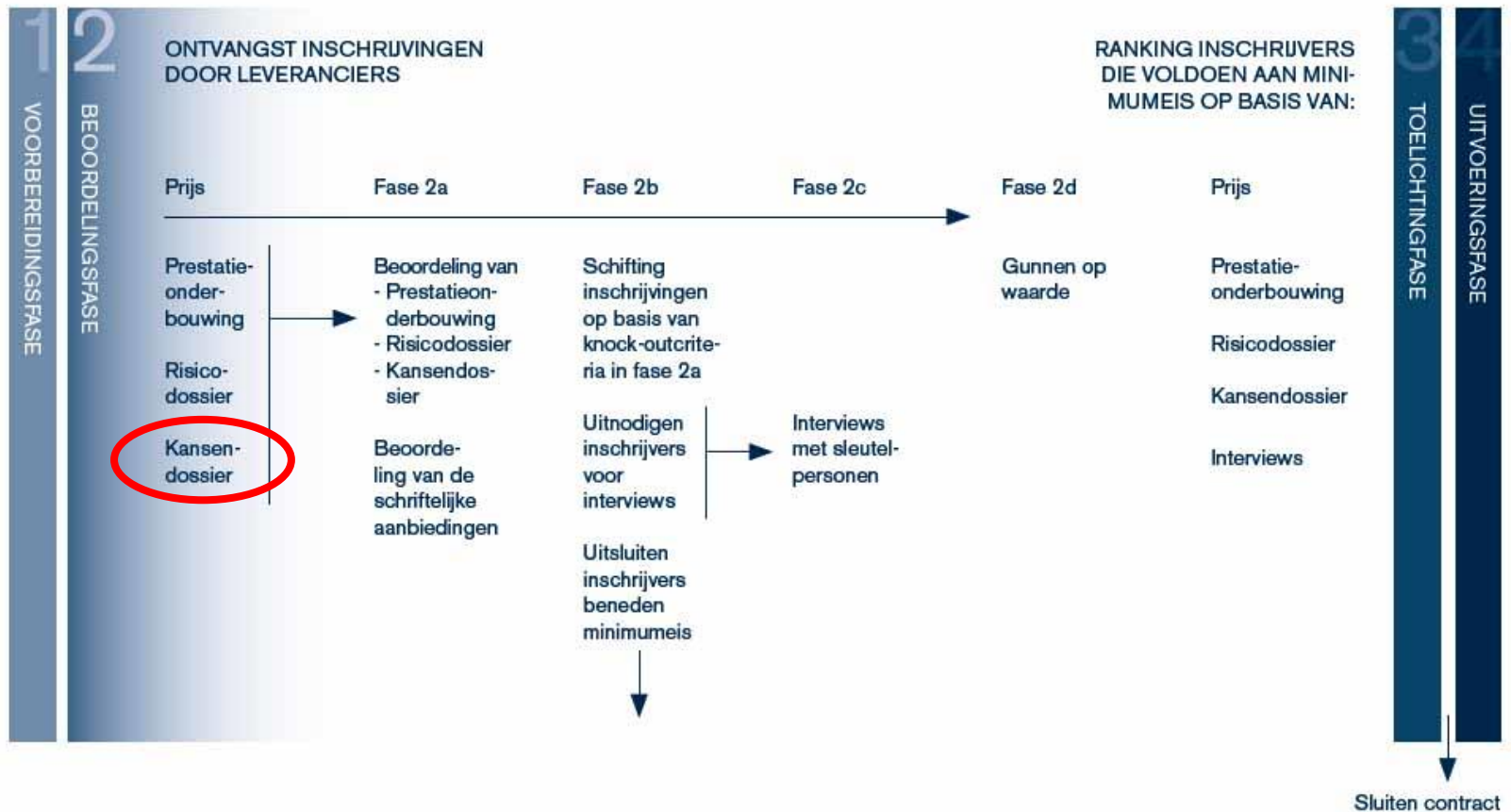
Plan inschrijver 1

•We gaan direct na gunning met de opdrachtgever en de stakeholders om tafel zitten. We schrijven op basis van dat overleg een notitie die we vervolgens gaan bespreken. Doelstelling is om samen een beeld te hebben van de taak die voorligt.

Plan inschrijver 2

•Uit onze analyse van de vergunningen en de referentiefasering blijkt dat de kapvergunning in de gemeente Wageningen kritiek is. We zullen in onze fasering aan de zuidzijde van het werk starten, waardoor 3 maanden extra tijd is om de kapvergunning te verkrijgen.

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN



KANSENDOSSIER

In het kansendossier dienen de kansen te worden geïdentificeerd (toegevoegde waarde opties).

Bijvoorbeeld:

- **Het overnemen van risico's die eigenlijk bij de opdrachtgever liggen**
- **De extra's die voorbij de directe scope van de opdracht liggen**

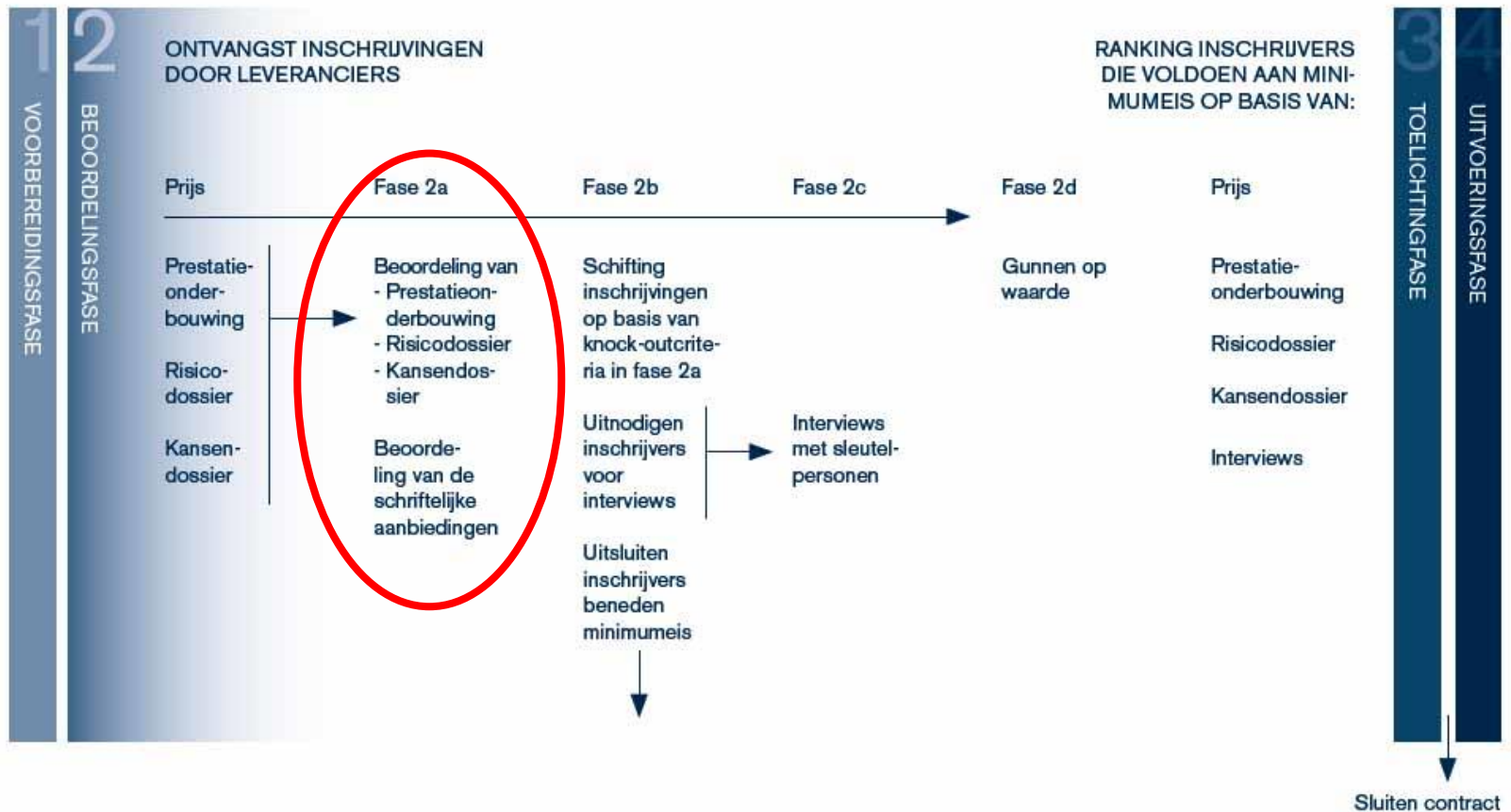
Beschrijf kort op welke wijze de kans waarde toevoegt aan de opdracht.

- **Op welke wijze wordt OG er beter van ? Welke extra (!!)-bijdrage geeft het aan het realiseren van de opdracht doelstellingen?**

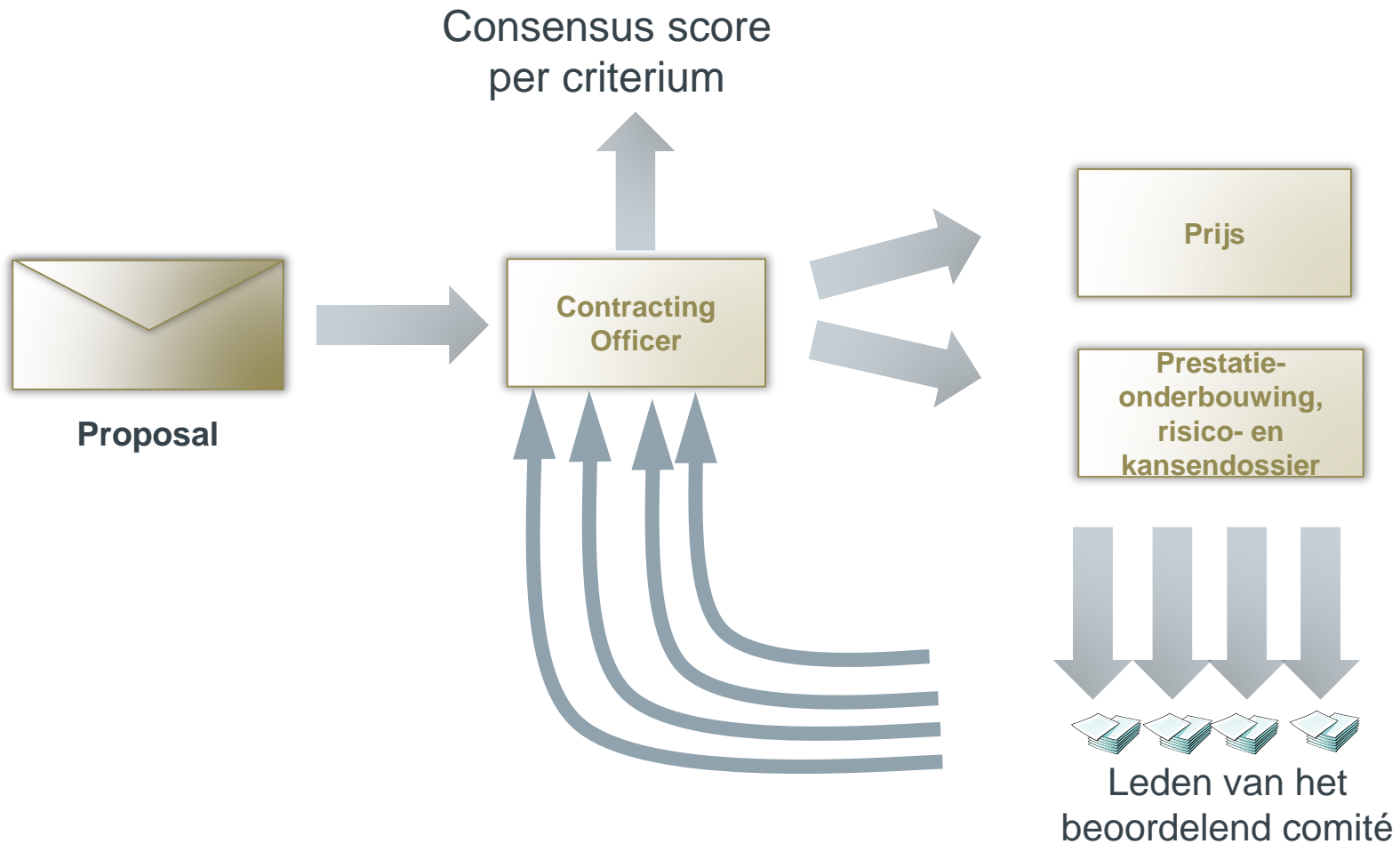
KOSTEN

- **Alles in het Risicodossier en hetgeen behoort bij de Prestatie-onderbouwing moet onderdeel zijn van de kosten (uw ingediende budget)**
 - **Nb: het is NIET de bedoeling risico's “over te nemen”**
 - **Het gaat om het minimaliseren van risico's (niet om verplaatsing ervan!)**
- **Alles in het Kansendossier vormt geen onderdeel van de kosten (komt bovenop uw aanbodscepe en bovenop uw inschrijfprijs).**
- **Hiervoor geeft u (separaat) aan hoeveel elke kans kost**

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN



BEOORDELINGSMECHANISME



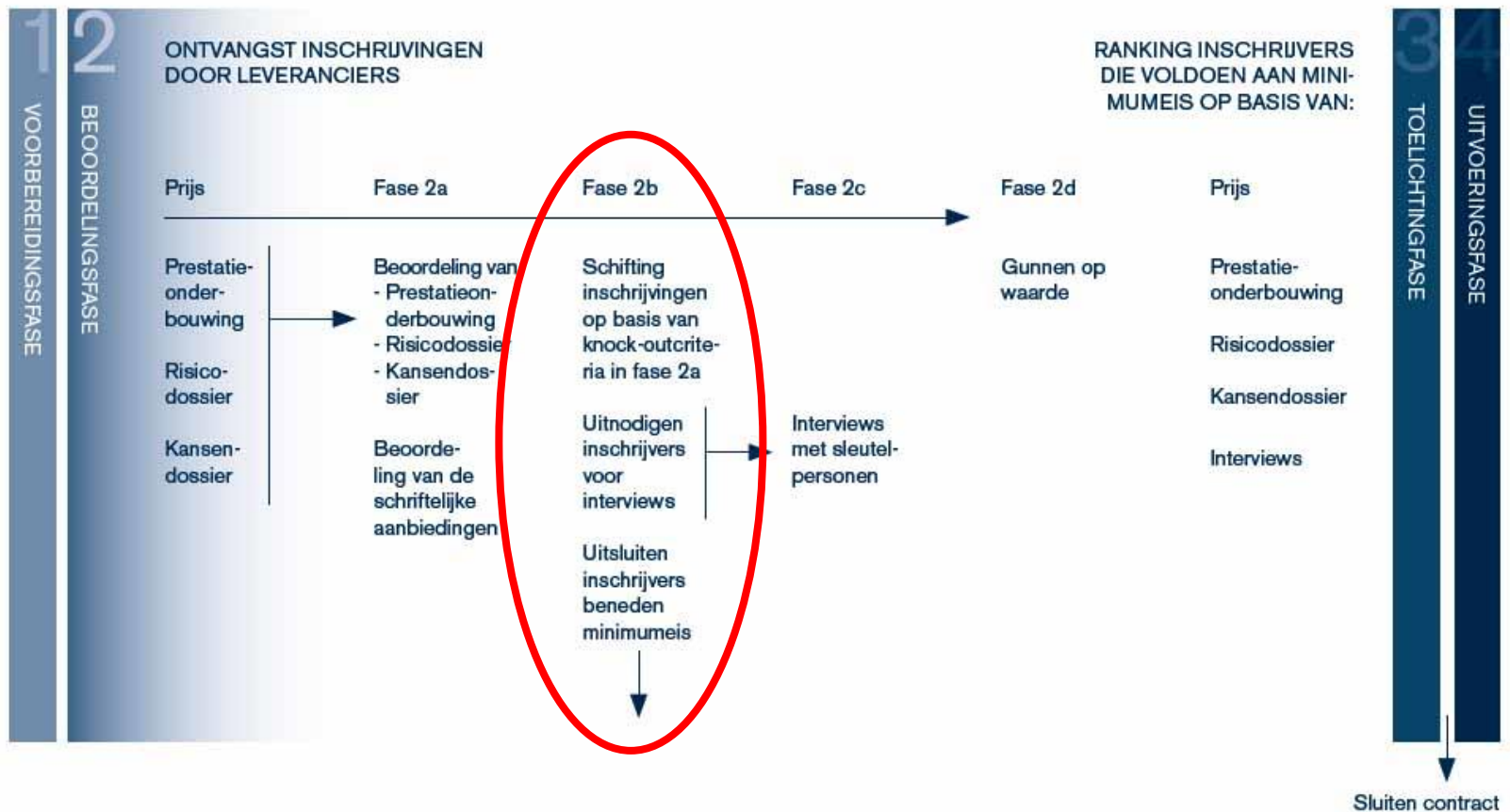


De scores moet opdrachtgever kunnen beargumenteren!

OBJECTIVITEIT: BEHEERSMAATREGELEN

1. Plannen worden beoordeeld door meerdere individuen
2. Teamleden zijn van diverse onderdelen van de organisatie
3. Individuen scoren alle plannen op dominante manier (2-4-6-8-10)
4. Individuele beoordelaars kennen de bijbehorende prijzen niet
5. Individuele beoordelaars kennen de bijbehorende namen van aanbieders niet
6. Individuele scores worden besproken waarna er een consensus-score wordt vastgesteld in het team (2-4-6-8-10); géén gemiddelde score
7. Proces wordt extern begeleid

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN

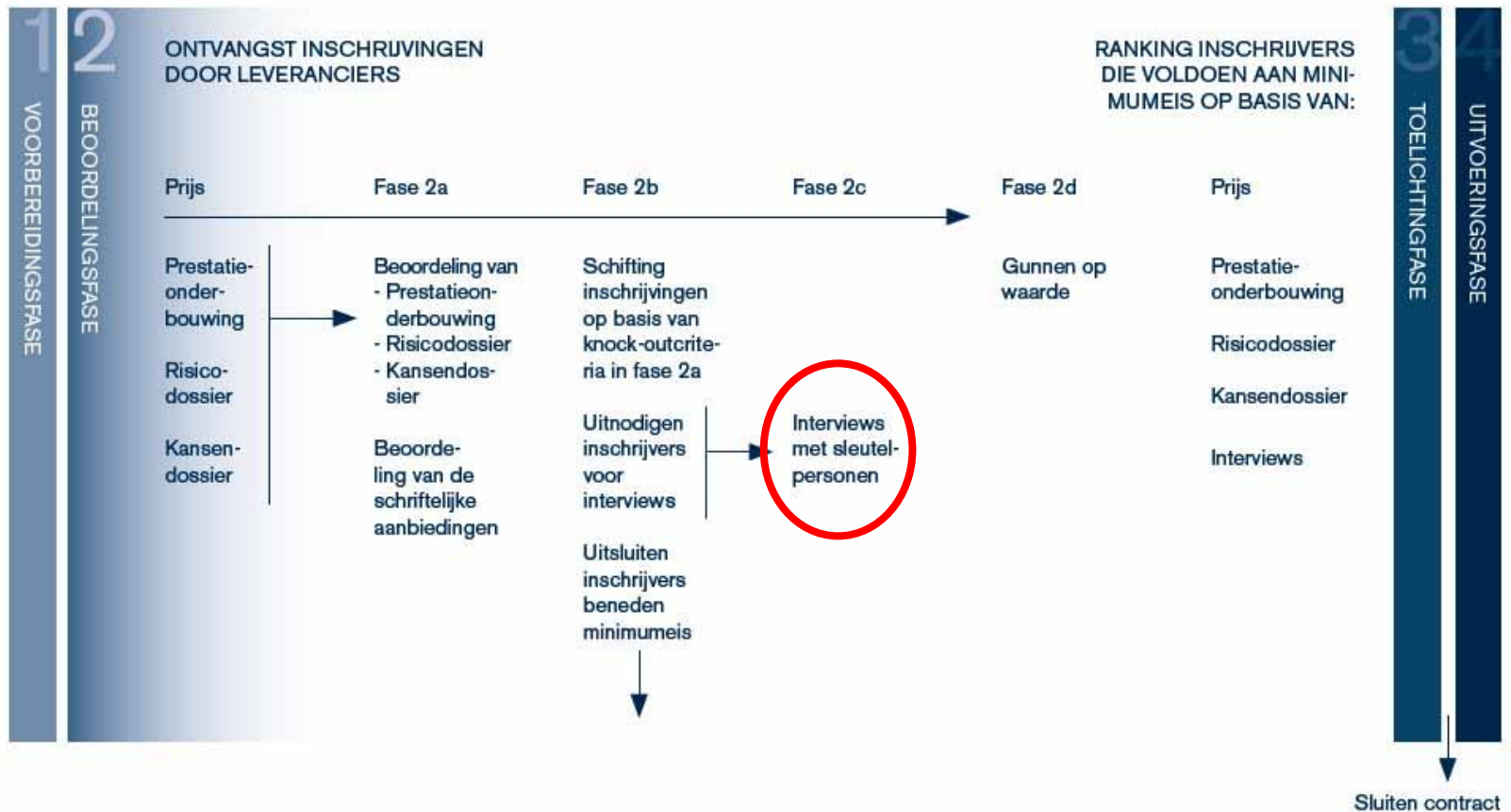


BEOORDELINGSPROCES

Alle partijen die na beoordeling van de kwalitatieve plannen (prestatie-onderbouwing, risico- en kansendossier) een fictieve aftrek of een neutrale score hebben op hun inschrijfprijs gaan door naar de interviews

Voor de marktpartijen met fictieve bijtelling stopt hier het proces

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN



TE INTERVIEWEN PERSONEN

- **2 interviews per aanbieder**

- **OG beoordeelt de mate waarin de sleutelpersonen de opdracht doorgronden ten behoeve van het realiseren van de opdrachtdoelstellingen en commitment tonen aan inschrijving**

INTERVIEWS



INTERVIEWS: DOMINANTE VERSCHILLEN?

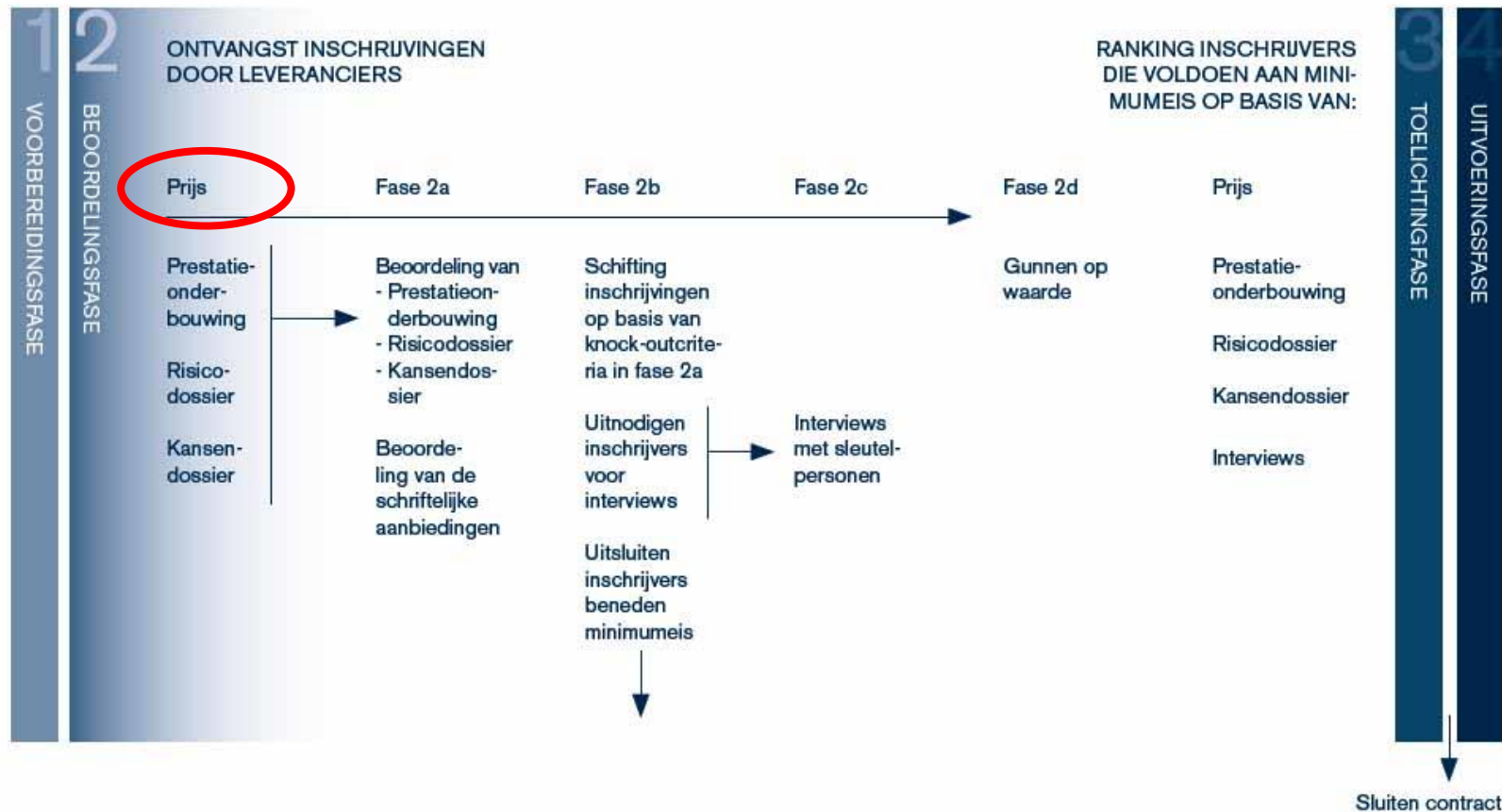
Waarom bent juist ú als projectleider binnen uw organisatie aangesteld?

- 1. De projectleider van leverancier A vertelde: “ik heb geen idee waar dit project over gaat . Ik ben gisteren gebeld om vandaag het interview te doen. Normaal gesproken word ik pas betrokken als we de klus gewonnen hebben. Mag ik onze aanbieding even bekijken?”**
- 2. De projectleider van leverancier B: “ik heb meerdere projecten langs het spoor gedaan. Ik heb soortgelijke projecten als dit project gedaan in Vught en in Heerlen gedaan. Beide projecten zijn binnen de planning opgeleverd”.**

VEELGEMAAKT OPMERKINGEN/VRAGEN

1. **“Onze mensen zijn helemaal niet gewend om geïnterviewd te worden....Ze kunnen zichzelf niet goed presenteren...”**
2. **“Maar wat als een leverancier iemand stuurt die hele mooie praatjes kan houden, maar helemaal geen ervaring heeft in dit type werk”?**
3. **“Wat als een aanbieder iemand stuurt die alles uit zijn hoofd heeft geleerd, maar geen ervaring heeft”?**

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN

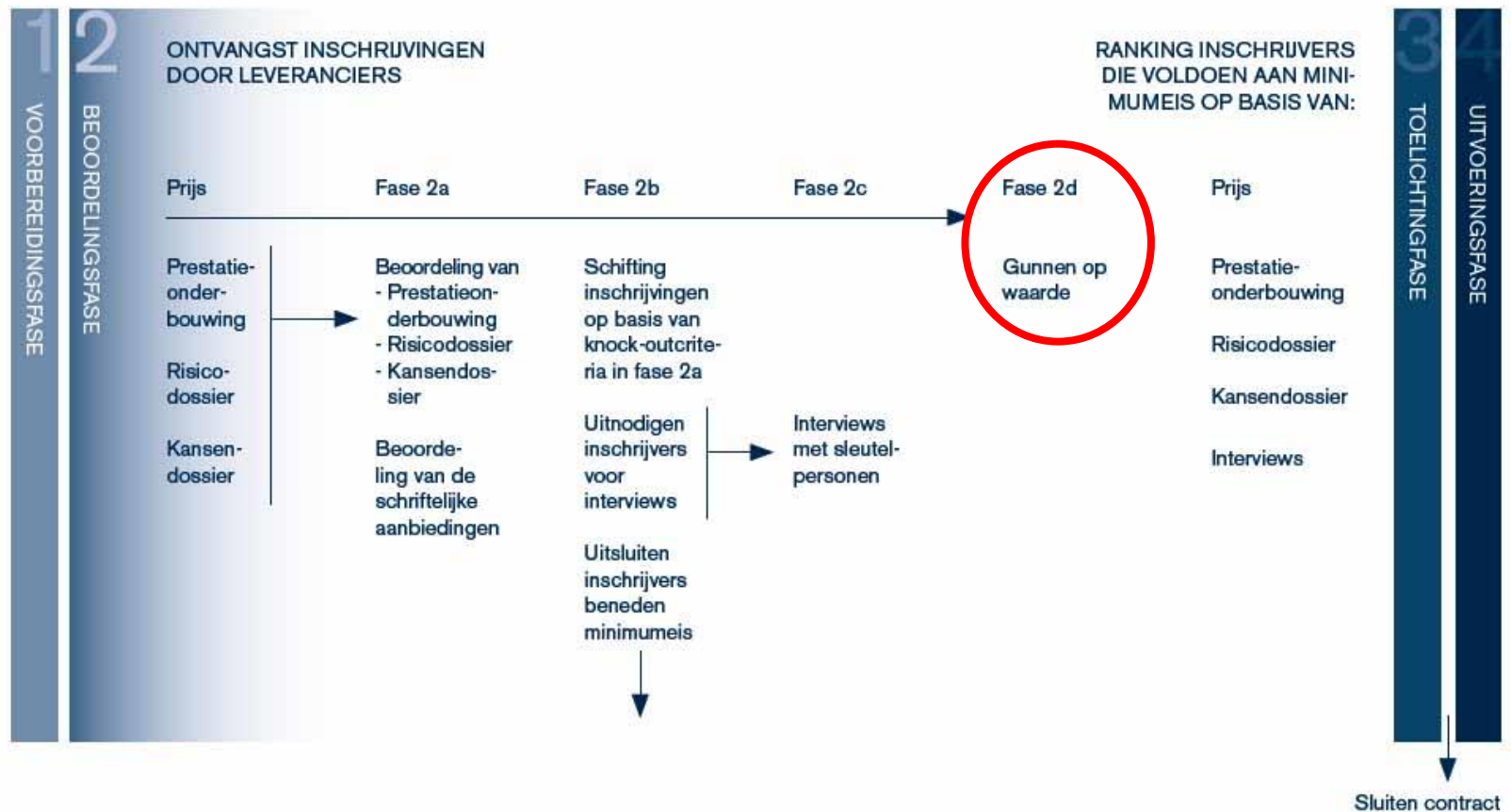


PRIJS

- de inschrijfprijs is niet hoger dan het plafondbedrag(en)
- biedt een minimale scope aan waarmee de opdracht doelstellingen kunnen worden gerealiseerd
- extra kansen (waarmee de opdracht doelstellingen nog beter, sneller etc) kunnen worden gerealiseerd moeten worden opgenomen in het kansendossier
- de prijs omvat de beheersmaatregelen die nodig zijn om de opdracht doelstellingen te realiseren, zónder dat risico's van de opdrachtgever worden overgenomen

NB: de beoordelaars kennen de prijzen niet!

FASE 2: INSCHRIJVEN & BEOORDELEN



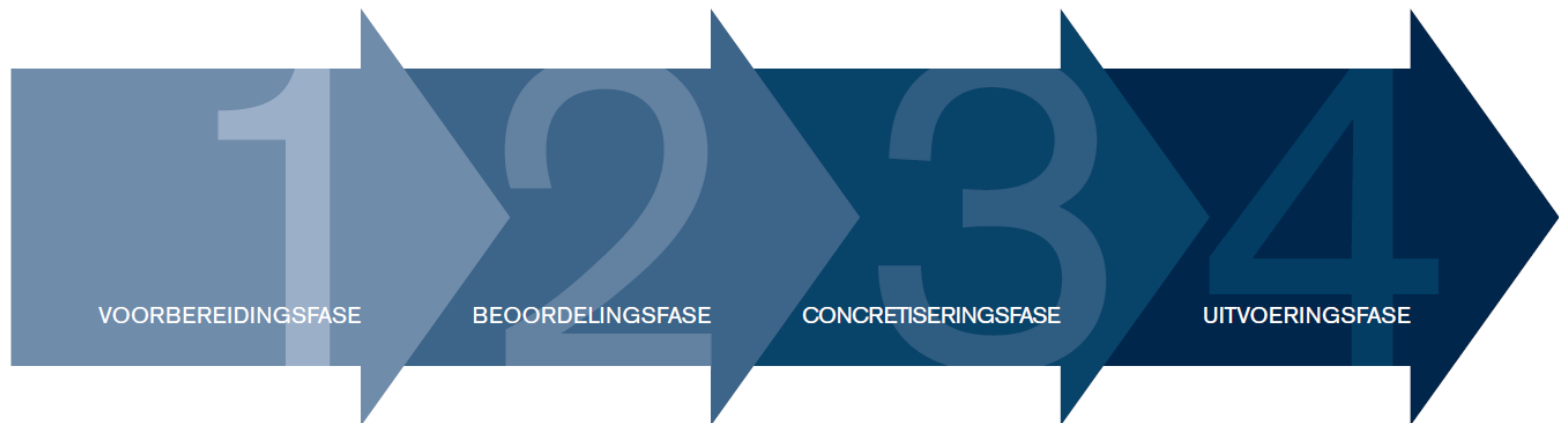
RANKING (VOORBEELD PLAFONDPRIJS € 1MLN)

Gunningscriteria en onderlinge verhouding				
plafondprijs		€	1.000.000,00	
Prestatie-onderbouwing	15%	€	-150.000,00	maximale fictieve korting
Risicodossier	20%	€	-200.000,00	maximale fictieve korting
Kansendossier	10%	€	-100.000,00	maximale fictieve korting
interviews	30%	€	-300.000,00	maximale fictieve korting

Waarderingsmodel	Fictieve aftrek			Fictieve bijtelling	
	100%	50%	0%	50%	100%
Score	10	8	6	4	2
Onderdeel	Monetaire waardering van score				
Prestatie-onderbouwing	€ -150.000,00	€ -75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 150.000,00
Risicodossier	€ -200.000,00	€ -100.000,00	€ -	€ 100.000,00	€ 200.000,00
Kansendossier	€ -100.000,00	€ -50.000,00	€ -	€ 50.000,00	€ 100.000,00
Interview1	€ -150.000,00	€ -75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 150.000,00
Interview2	€ -150.000,00	€ -75.000,00	€ -	€ 75.000,00	€ 150.000,00

DE CONCRETISERINGSFASE

HET PROCES VAN PRESTATIEINKOOP



ACTIVITEITEN IN DE CONCRETINGSFASE

1. De (beoogd) opdrachtnemer verduidelijkt wat het voorstel inhoudt : wat zit er wel in en wat zit er niet in?
2. Uitwerken van de prestatieindicatoren (KPI's) in verder detail en op welke wijze er gemeten gaat worden; de (beoogd) opdrachtnemer bepaalt hoe hij zijn prestaties gaat meten (wanneer succesvol?)
3. Identificeert de risico's / issues die kunnen optreden en het plan kunnen doen afwijken (verrassen)
4. De aanbieder identificeert wat hij nog niet weet en wat hij gaat doen om de benodigde informatie te achterhalen
5. Hij identificeert alle aannames die in de aanbidding zijn gemaakt, incl. een plan B (scenario-denken)
6. Hij pre-planned de oplevering van het project
7. Identificeert wat hij nodig heeft van de klant en zorgt dat er een plan is om dit te krijgen
8. Zorgt dat de verwachtingen overeenstemmen tussen alle partijen, zodat alle partijen weten wat er staat te gebeuren en wat er van ze verwacht wordt

BESLUIT TOT CONCRETISERING IS
GEEN GUNNINGSBESLUIT!

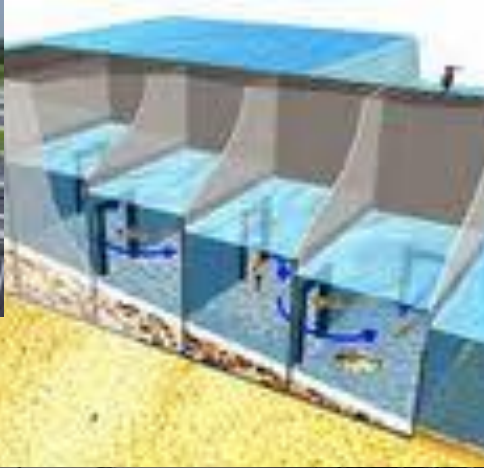
TOT SLOT: TAKE-AWAYS



- Prestatieinkoop is niet een “inkooptrucje” of een “aanbestedingsmethodiek” maar een wijze van denken
- Prestatieinkoop gaat over het minimaliseren van risico’s; niet over het verplaatsen van risico’s
- De financiële risico’s voor het project blijven bij de opdrachtgever

Als de prestatie centraal staat, krijg je:

- Experts die kans krijgen te laten zien wat ze kunnen
- Aanbieders die uitgedaagd worden verantwoordelijkheid te nemen voor het eindresultaat
- Betere samenwerking in de keten



SCENTER

MEER INFO?



SPITSBAARD@SCENTER.NL

06-50272854



KIVI NIRIA

**PRESTATIEVERKOOP
BENT U ER KLAAR VOOR?**

**Den Haag, 14 november 2013
Hans Spitsbaard**

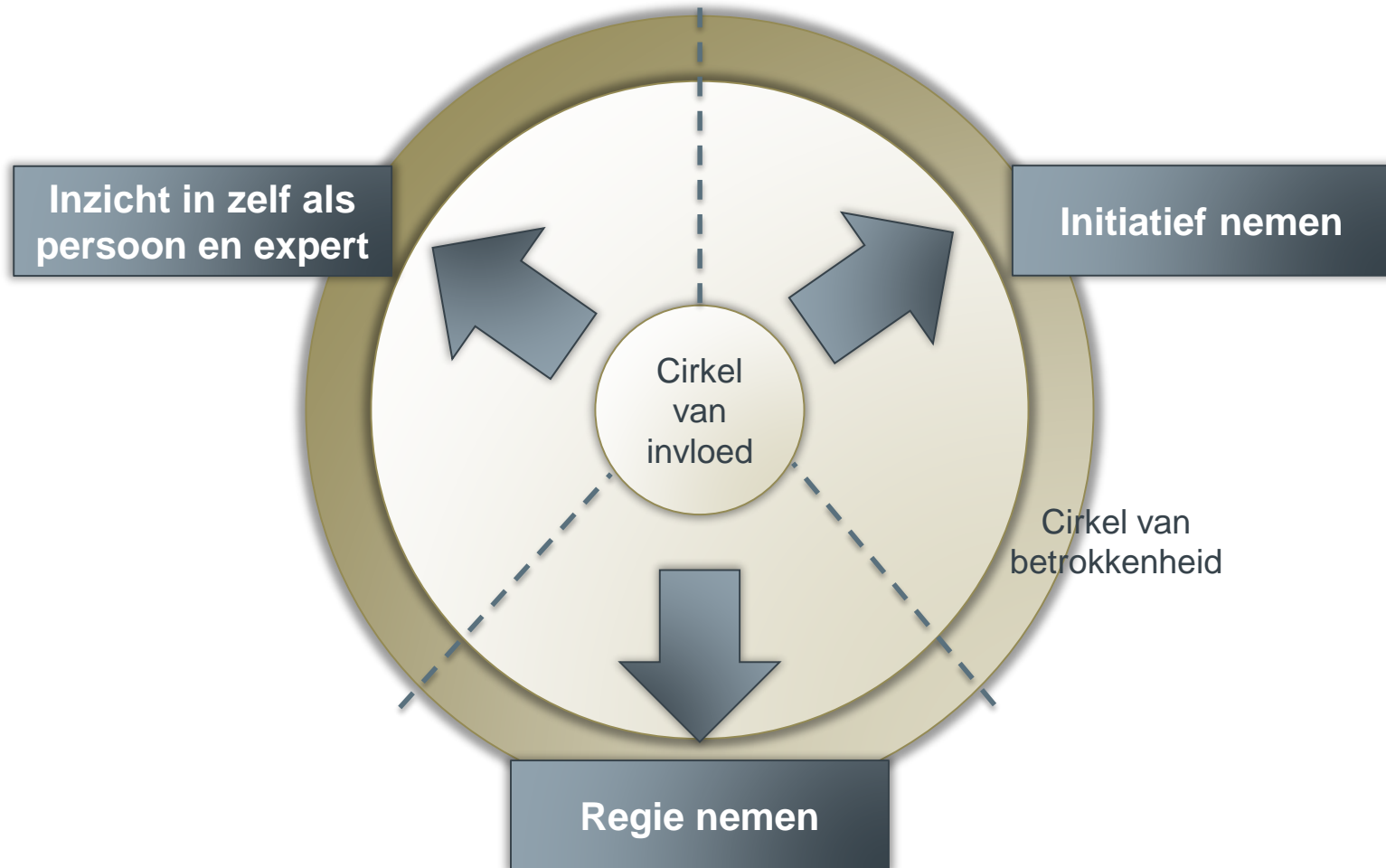
INKOOP ZOEKT AANBIEDERS DIE
BOVEN HET MAAIVELD UITSTEKEN

LAAT ALS AANBIEDER ZIEN
DAT JE DE EXPERT BENT!

WIE IS DE EXPERT?

- Iemand die het hele project, de levering, het vraagstuk kan overzien
- Iemand die de vraagspecifieke risico's herkent en minimaliseert
- Iemand die het beste voor de **opdrachtgever** en de **projectdoelstellingen** voor ogen heeft
- Iemand die op dominante wijze kan aantonen waarom en wat hij **doet om risico's te beheersen**
- Iemand die wanneer er ongewenste gebeurtenissen zich voordoen deze op een adequate manier kan oplossen
- Iemand die met aantoonbare prestatie-informatie zijn ervaring kan onderbouwen

EXPERTROL ONTWIKKELEN



PROPOSITIE

PROPOSITIE

De propositie beschrijft wat je als bedrijf te bieden hebt, hoe en voor wie.

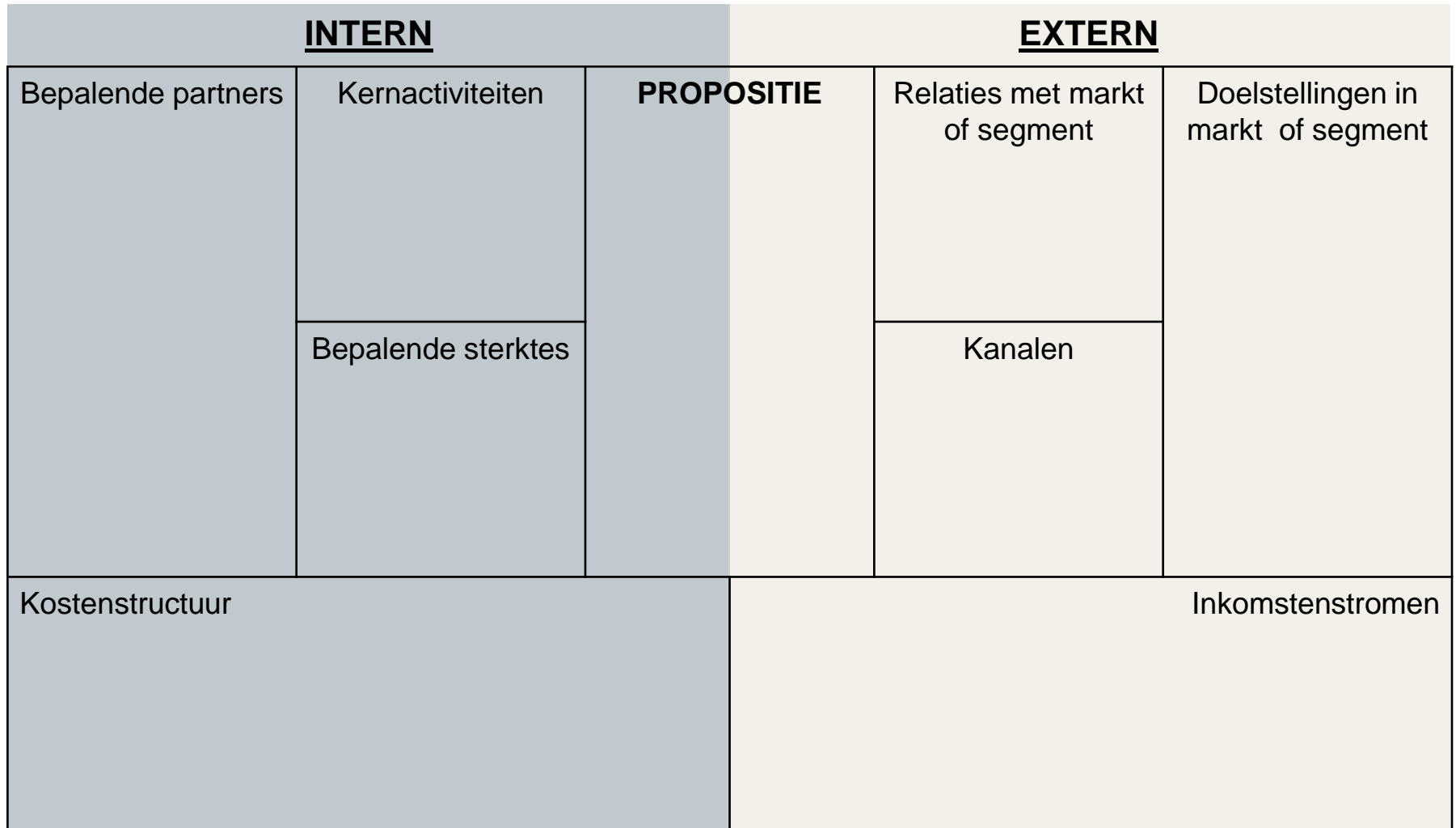
- Waar ligt je onderscheidend vermogen?
- Waaruit blijkt dat je dit effectief kunt waarmaken?
- Op welke klanten wil je primair focussen?

De propositie gaat duidelijk verder dan de gebruikelijke marketing-termen over marktleiderschap of specifieke technische details. Het gaat om de operationele bijdrage die je levert om de doelstellingen van de potentiële klant te bereiken.

PRESTATIEVERKOOP



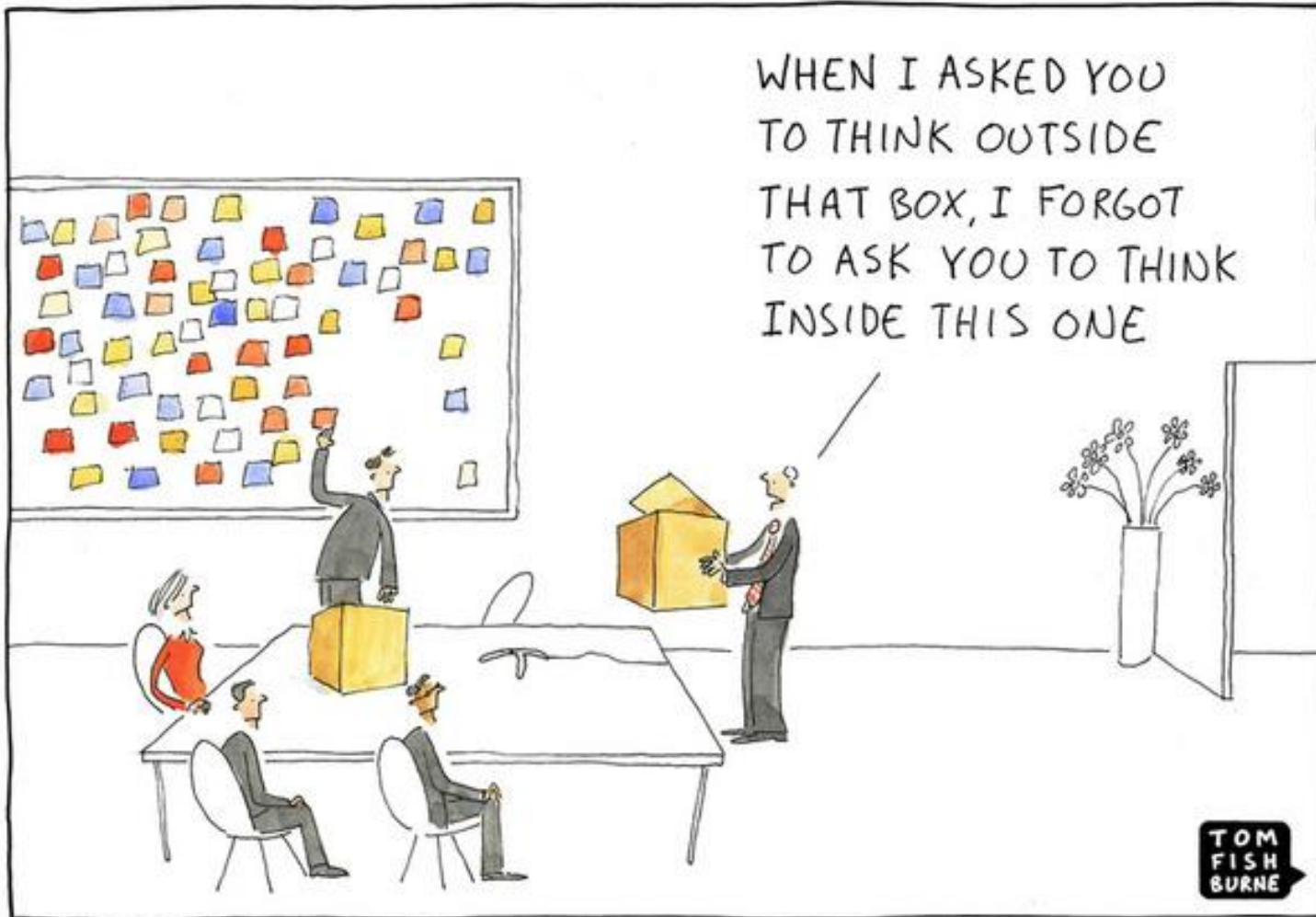
BUSINESS MODEL CANVAS



WAT INKOOPT VAN DE EXPERT VERWACHT

- Minimaliseer de informatie stroom
- Maak de dingen simpel (houd het eenvoudig)
- Minimaliseer beslissingen nemen
- Vertel hoe je weet wat je weet
- Vertel hoe je nadenkt over het belang van de andere partij
- Ieder de eigen verantwoordelijkheden (eigen accountability)
- Zorg ervoor dat mensen zichzelf meten
- Minimaliseer de inspanning voor iedereen
- Werken met mensen die weten waar ze mee bezig zijn.

BENUT DE RUIMTE!



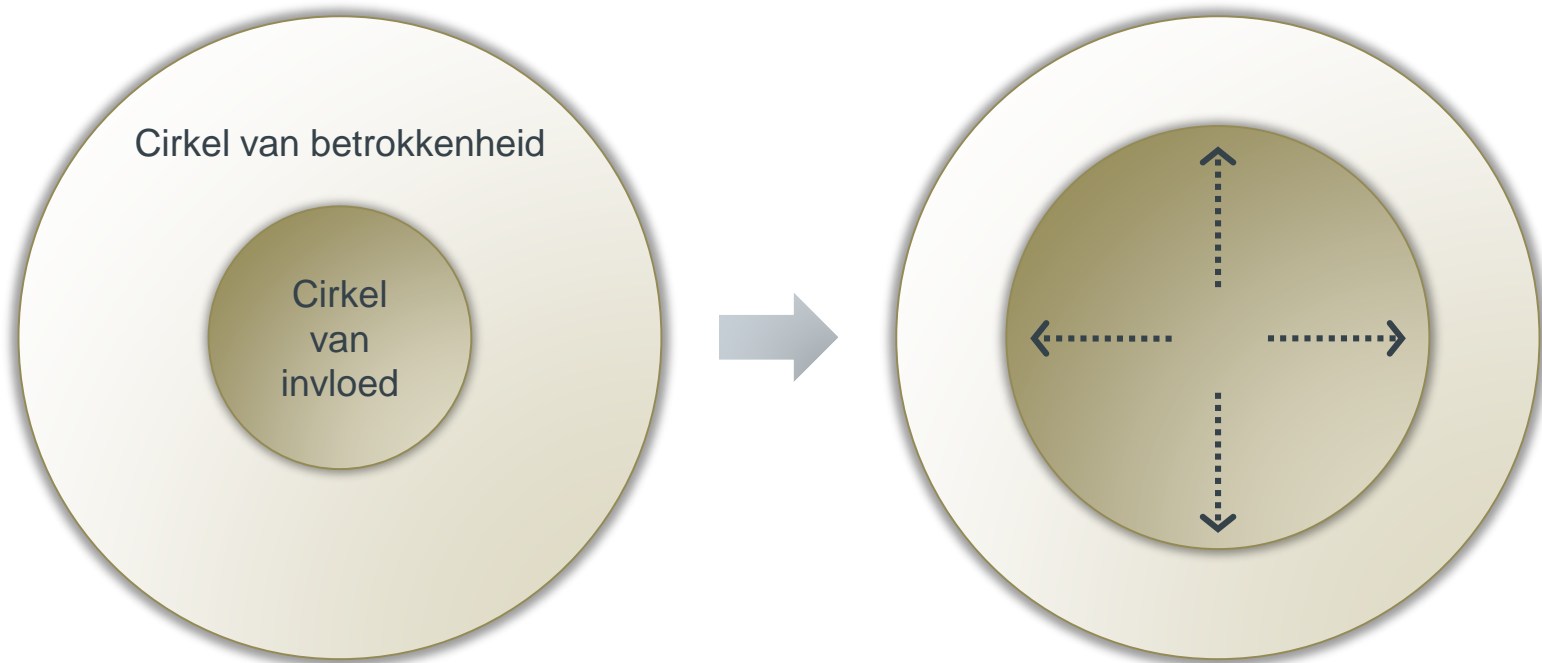
TAKE-AWAYS

- Best Value is geen verkoop/inkoop trucje, het is een projectmanagement methodiek
- Best Value gaat over het minimaliseren van risico's; niet over het verplaatsen van risico's
- Binnen je expertise heb je geen risico's
- Expertise toon je aan met meetbare prestatie-informatie (hetzelfde geldt voor beheersmaatregelen)
- De financiële risico's voor het project blijven bij de opdrachtgever

Als de prestatie centraal staat, krijg je:

- Experts die de kans krijgen te laten zien wat ze kunnen
- Aanbieders die uitgedaagd worden verantwoordelijkheid te nemen voor het eindresultaat
- Betere samenwerking in de keten resulterend in lagere kosten en hogere winstgevendheid.

CIRKEL VAN INVLOED



CONTACT

spitsbaard@scenter.nl

06-50272854