

Dr. Dean Kashiwagi tijdens Best Value-congres in juni:

“DON'T YOU DARE MAKE ME THINK”

De Amerikaan dr. Dean Kashiwagi, grondlegger van de Best Value-aanpak, was in juni in ons land als spreker op een inkoopcongres. Hij gaf een interessante uiteenzetting over de Best Value Approach, een inkoopmethodiek en -filosofie die sinds het begin van deze eeuw steeds meer in de belangstelling staat, ook in Nederland.

DOOR ROYAN VAN VELSE EN ROEL FELDMAN*

Don't you dare make me think'. Deze uitspraak deed dr. Dean Kashiwagi tijdens een congres in Urk in juni dit jaar. Hij versterkte zijn stelling nog eens met de volgende aanvulling: “Don't make me read, don't make me think, don't make me correct. That is abuse!” Met deze woorden gaf hij in het kort aan waar de Best Value Approach (BVA) voor staat. Of, zoals het in het Nederlands genoemd wordt: prestatie-inkoop.

BEST VALUE VERSUS TRADITIONELE INKOOP

De Amerikaan Dean Kashiwagi, hoogleraar aan de Arizona State University, lanceerde al in 1991 zijn Best Value-concept. Vanuit deze filosofie wilde hij bij het inkoopproces de nadruk leggen op de inhoudelijke kennis en de expertise van de leverancier. Een contrast met traditionele inkoop, waarbij de klant vaak op de stoel van de expert gaat zitten en in de meest extreme vorm de aanbieder min of meer monddood maakt. BVA moet zich richten op de output, niet op de inhoud. Sinds het begin van deze eeuw groeit de interesse voor deze aanpak, ook in Nederland. In 2008 besloot Rijkswaterstaat zelfs om onder de noemer

Spoedaanpak Wegen een groot project volgens de BVA-uitgangspunten uit te voeren. Daarmee werd dit wereldwijd het grootste BVA-project tot dan toe.

WAT IS DE BEST VALUE-AANPAK?

De Best Value-aanpak is er een die de expert er toe verleidt kwaliteit te leveren tegen een beheersbare prijs. De leverancier heeft daarbij op basis van zijn aangetoonde ervaring de handen min of meer vrij om die kwaliteit te borgen. Van de klant wordt niet verwacht dat deze hem voorschrijft hoe hij zijn werk moet doen. Dat weet de leverancier immers als geen ander.

Deze benadering vereist proactiviteit van de leverancier in plaats van een reactieve houding. De hogere mate van verantwoordelijkheid leidt daarnaast tot een evenredig hogere betrokkenheid. Er ontstaat partnership. Buiten alle vrijheden om kan de afnemer wel een plafondbudget afspreken. Daarnaast houdt hij ook een vinger aan de pols door periodiek samen met de uitvoerder de resultaten te beoordelen. De klant hoeft het dus niet helemaal los te laten.

EINDE VAN DE INKOPER IN ZICHT?

Betekent dit het einde van de inkoper? Binnen de Best Value Approach wordt er immers



geen uitgebreid Programma van eisen en wensen meer opgesteld maar worden zuivere doelstellingen met mogelijk wat randvoorwaarden geformuleerd. De af te sluiten overeenkomst wordt opgesteld en voorgelegd door de leverancier en de daarbij behorende prestatie-indicatoren worden ook op initiatief van de expert aangedragen.

“We have to talk less and make it simple” benadrukte Kashiwagi tijdens het congres. Aan de klantzijde valt een zekere last weg. De inschrijvingen daarentegen moeten nog wel worden aangevraagd en beoordeeld. Om deze objectief te houden en ze met elkaar te kunnen vergelijken, dienen aanbidders vooraf vastgestelde formats te hanteren voor hun inschrijving. De inkopers blijven dus een rol spelen als procesbegeleiders en als beoordelaars.

INSCHRIJVEN GEEN SINECURE

Het inschrijven en aanbieden volgens de BVA-gedachte is overigens geen sinecure.

‘Bij aanbestedingen waar weinig onderscheidend vermogen wordt verwacht, is traditionele inkoop veelal effectiever’

ACTIVITEIT

Tijd die de teamleden nodig hebben om de definitieve projectscope te bepalen.

Tijd die nodig is om een shortlist van mogelijke leveranciers te maken.

Tijd die nodig is om leveranciers op de hoogte te brengen van de aanpak en hen uit te nodigen voor een leveranciersbijeenkomst.

Tijd die de leveranciers nodig hebben om hun plannen/biedingen te maken.

Tijd die de teamleden nodig hebben om de plannen te beoordelen.

Tijd die nodig is om de leveranciers uit te nodigen voor de interviewronde, het houden van de interviewronde en de bijbehorende beoordelingen.

Tijd die nodig is om te komen tot de pre-award en de leverancier op de hoogte brengen.

Tijd die nodig is voor de pre-awardfase.

BENODIGDE TIJD

Variabel

3 tot 4 weken

3 tot 4 weken

6 tot 8 weken

1 tot 2 weken

1 week

1 week

4 weken

Voorbeeld projectplanning van een Best Value-project

(Bron: boek Prestatie-inkoop – Van de Rijt, Santema, 2013)

De aanbieder dient als eerste zijn voorgenomen en elders gerealiseerde prestaties te onderbouwen op maximaal twee A4'tjes. De informatie die hij geeft moet verifieerbaar zijn, bijvoorbeeld aan de hand van de resultaten van eerdere trajecten.

RAVA-PLAN

Daarnaast dient hij een zogenaamd RAVA-plan voor te leggen. RAVA staat voor Risk Assessment and Value Added-plan en bestaat uit een risicodossier en een kansendossier. Ook hier geldt weer een maximum van twee A4'tjes per dossier.

In het risicodossier worden de externe risico's geïnventariseerd op prioriteit hetgeen ook al een eerste stap kan betekenen naar een oplossing hiervoor. In het kansendossier kan de expert aangeven wat zijn meerwaarde is, zowel binnen als buiten de directe scope van het project.

Dit alles gebeurt in eerste instantie op schrift, maar wordt vervolgens uitgediept en getoetst middels te houden interviews.

LOSLATEN IS LASTIG

Het loslaten van de traditionele vormen van inkoop waarbij de klant een typisch 'manage & control'-gedrag vertoont, is niet heel vanzelfsprekend. Het blijkt in de praktijk toch lastig om geen eisen en wensen te uiten en louter te oordelen op de inbreng van de aanbieder, op risico's, kansen en interviews. Het willen of durven vertrouwen op de metingen die de leverancier doet en die hij vervolgens rapporteert via de prestatie-indicatoren, is voor sommigen ook een brug te ver. Het gevolg van deze onwennigheid is dat veel organisaties toch nog kiezen voor een hybride vorm van BVA, waarbij verschillende inkoopvormen door elkaar worden gebruikt.

Er worden in dit geval toch nog wat eisen en wensen meegegeven aan de leverancier.

Het is begrijpelijk maar ook jammer, omdat hiermee zowel de expert als het proces onrecht wordt aangedaan. Soms echter is de hybride vorm een tussenstap naar de pure Best Value, en is het een noodzakelijk middel om een organisatie beetje bij beetje te overtuigen van de meerwaarde van deze aanpak.

>>



V.l.n.r. Royan van Velse (manager inkoop Ziekenhuis Rijnstate in Arnhem), dr. Dean Kashiwagi en Roel Feldman (afstudeerder bedrijfseconomie, Windesheim Hogeschool Zwolle).

BEST VALUE-AANPAK BIJ VERVANGING ZIEKENHUISBEDDEN?

Een mogelijkheid om BVA toe te passen in een ziekenhuis is bijvoorbeeld een beddenproject. Ziekenhuis Rijnstate in Arnhem heeft vrijwel 1000 bedden en deze zijn inmiddels bijna aan vervanging toe. Wat is de volgende stap? Wordt er een uitgebreid programma van eisen en wensen opgesteld met daarin alle bepalingen ten aanzien van aantal, soort, hoogte, aantal wieltjes, wel of geen valbescherming, elektrische functies, soort matrassen, materiaal, gewicht, bedieningsgemak, prijs et cetera? Of wordt er een kort document geschreven met daarin een beschrijving van de patiëntenpopulatie (aantallen, ligduur, aantal kinderen, aantal obesepatiënten, aantal bejaarden et cetera) en het verzoek om met een oplossing te komen om al deze patiënten op de beste manier te laten rusten?

Het is in het laatste geval aan de leverancier om zijn ervaring en expertise te gebruiken om de beste oplossing te vinden voor de patiënten én het

‘Het loslaten van de traditionele vormen van inkoop is niet heel vanzelfsprekend’

‘Think less, make fewer decisions’

ziekenhuis en daarmee daadwerkelijk toegevoegde waarde te bieden. In deze neigt Rijnstate naar een eerste BVA-project.

NIET ALLEEN KANSEN, OOK LASTEN

De Best Value Approach biedt overigens niet alleen kansen maar ook lasten. Het is goed toe te passen bij diensten en trajecten waarbij de leverancier een zekere vrijheid aan de dag mag leggen. Bij aanbestedingen waar weinig onderscheidend vermogen wordt verwacht of waar de leverancier amper of geen eigen invulling mag geven, is traditionele inkoop veelal effectiever.

Een nadeel van BVA is dat er voor het aanbieden en het beoordelen van de inschrijvingen kennis en ervaring benodigd is. Dit betekent dat medewerkers van vragende en aanbiedende partijen opgeleid moeten worden binnen de BVA-methodiek en mogelijk in eerste instantie ook nog begeleid moeten worden door specialisten in deze materie. Ook kost het proces tijd, die onontbeerlijk is om een traject met de nodige zorgvuldigheid te doorlopen. Als minimale doorlooptijd van een Best Value-proces wordt 4 maanden aangehouden.

NADENKEN NOG STEEDS NODIG

Zelfs met behulp van de Best Value Approach zullen inkopers en klanten nog steeds moeten nadenken, echter minder over de content. ‘Think less, make fewer decisions’ is weer een mooi statement van Kashiwagi. Inhoudelijk hoeft de klant geen expert meer te zijn, terwijl de output (dus de kwaliteit van de dienstverlening) wordt geborgd.

Met BVA komt de verantwoordelijkheid voor de dienstverlening te liggen waar hij hoort: bij de professionele uitvoerder. En de inkoper zal nog steeds nodig zijn, als traditioneel inkoper voor het ene pakket, en als Best Value-gecertificeerde inkoper voor de BVA-trajecten. Dusdanig creëert hij samen met leveranciers de meerwaarde die de klant verwacht. <<

*Royan van Velse is manager inkoop Ziekenhuis Rijnstate. Roel Feldman is afstudeerder bedrijfseconomie aan de Windesheim Hogeschool in Zwolle.