



ANDERE DENKWIJZE, ANDERE MAATREGELEN?

Een onderzoek naar de maatregelen op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding.

Emily van der Linden
12017183

pro10
Partners in Procurement & Tendering

ANDERE DENKWIJZE, ANDERE MAATREGELEN?

Auteur:	Emily van der Linden
Studentnummer:	12017183
Studiejaar:	2015/2016
Opleidingsinstelling:	De Haagse Hogeschool Faculteit Management & Organisatie Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	Dhr. P.A. Stolk
Externe beoordelaar:	Dhr. B. van Riet
Opdrachtgever:	Pro 10 B.V. Daendelsstraat 57 2595 XT Den Haag
Bedrijfsbegeleider:	Dhr. L. van Beurden
Onderzoekperiode:	Februari 2016 - mei 2016
Datum:	24 mei 2016
Plaats:	Den Haag

Auteursreferaat

De scriptie betreft een onderzoek naar de maatregelen die getroffen moeten worden op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding. Er is hierbij een vergelijking gemaakt met contractmanagement bij een traditionele aanbestedingsprocedure.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek, luidt als volgt:

‘In hoeverre moeten organisaties andere maatregelen treffen op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding dan bij een traditionele aanbesteding?’

Indexreferaat

Best Value Procurement, BVP, prestatie-inkoop, traditionele methode, contractmanagement, prestatiebewaking, aanbesteden, inkoop, Facility Management, FM, HBO, scriptie, afstudeeronderzoek, Pro 10.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die tot stand is gekomen naar aanleiding van het afstudeeronderzoek ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De scriptie betreft een onderzoek naar de maatregelen die getroffen moeten worden op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding. In de periode van februari 2016 tot en met mei 2016 is het afstudeeronderzoek uitgevoerd en de scriptie geschreven.

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van Pro 10, een inkoopadviesbureau gevestigd te Den Haag. Bij deze wil ik van de gelegenheid gebruik maken om mijn bedrijfsbegeleider Loek van Beurden te bedanken voor het verstrekken van de opdracht en het verschaffen van de nodige informatie. Ook wil ik de collega's van Pro 10 bedanken voor de hulp en nuttige feedback tijdens afgelopen periode.

Tevens gaat mijn dank uit naar Peter Stolk als begeleider vanuit de Haagse Hogeschool en de externe beoordelaar Bastiaan van Riet. Daarnaast wil ik de personen bedanken die ik heb mogen interviewen en alle andere organisaties voor de tijd en medewerking gedurende de afstudeerperiode.

Tot slot wil ik alle andere mensen bedanken die op verschillende manieren een bijdrage hebben geleverd aan het volbrengen van het afstudeeronderzoek.

Emily van der Linden
Den Haag, 24 mei 2016

Managementsamenvatting

Best Value Procurement (hierna: BVP), ook wel prestatie-inkoop genoemd, is een methode waarbij de inschrijvingen gewaardeerd worden volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen tegen een vooraf vastgestelde prijs. De aanbieders kunnen zich door deze methode onderscheiden op de kwaliteit. Er wordt voor de methode gekozen, omdat de markt meer kennis heeft, de kwaliteit wordt verhoogd en de risico's worden geminimaliseerd.

De methode wordt sinds 2010/2011 steeds vaker toegepast en in 98% van de gevallen was het resultaat positief. Om de kwaliteit van producten en diensten te verbeteren en de klanttevredenheid te verhogen moeten organisaties zich meer richten op contractmanagement. Er is veel bekend over aanbesteden volgens BVP, maar wanneer het traject doorlopen is en het contract afgesloten is, houdt de kennis in veel gevallen op. Er is weinig bekend over de maatregelen die organisaties moeten treffen op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking in aansluiting op een BVP aanbesteding. Hierdoor wordt het contract te weinig gemanaged en verloopt het contractmanagement niet goed. Momenteel wordt het contract er te laat bij gepakt, omdat de inkoopverantwoordelijken niet goed weten wat ze ermee aan moeten. Het is daarom belangrijk dat er onderzoek gedaan wordt naar het managen van de contracten die het resultaat zijn van een BVP aanbesteding en daarbij een vergelijking te maken met contractmanagement na een traditionele aanbestedingsprocedure.

De probleemstelling is vertaald naar de volgende hoofdvraag.

'In hoeverre moeten organisaties andere maatregelen treffen op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding dan bij een traditionele aanbesteding?'

Door middel van kwalitatief en exploratief (verkenkend) onderzoek, waarbij er deskresearch, observatie, enquête en interviews zijn gedaan, is er informatie verzameld om de probleemstelling te beantwoorden. Aan de hand van de uitkomsten van de enquête en interviews zijn er een aantal gaps naar voren gekomen.

Er is naar voren gekomen dat BVP ervaren wordt als een goede methode wanneer deze juist wordt toegepast en de juiste mensen aanwezig zijn, maar dat het contract nog te weinig wordt gemanaged. De filosofie achter BVP wordt zowel bij het aanbestedingsteam van opdrachtgever als bij het aanbestedingsteam van de opdrachtnemer nog niet door iedereen goed begrepen. Hiernaast treden er bij sommige aanbestedingen wijzigingen op in het aanbestedingsteam, de houding en het gedrag van de projectleden en wordt de contractmanager niet vanaf de voorbereidingsfase van het aanbestedingstraject betrokken. De projectleden vallen in sommige gevallen in de uitvoeringsfase terug in de traditionele rol. Als laatste is naar voren gekomen dat niet altijd gekeken wordt of de eigen organisatie de afspraken nakomt.

Om het gewenste eindresultaat opgeleverd te krijgen is het verstandig om zowel bij een BVP aanbesteding als bij een traditionele aanbesteding maatregelen te treffen op het gebied van contractmanagement. Bij de traditionele methode van aanbesteden worden er standaarden en minimeisen gesteld om de uitvoering van de opdracht te garanderen. Bij een BVP aanbesteding heeft de opdrachtnemer meer vrijheid tijdens het traject en in de uitvoering. Vooral wanneer er hefboom- en strategische producten aanbesteed worden via BVP moet er veel aandacht besteed worden aan contract- en leveranciersmanagement. Bij knelpuntproducten wordt er alleen aandacht besteed aan contractmanagement. Het contractmanagement bij een BVP aanbesteding vergt minder inspanning mits er een aantal maatregelen getroffen worden. Dit leidt tot minder capaciteit en lagere kosten.

Een goed eindresultaat bij een BVP aanbesteding vraagt om andere maatregelen op het gebied van contractmanagement dan bij een traditionele aanbesteding. Aan de hand van de conclusies zijn een aantal aanbevelingen gedaan:

- ▼ Het is verstandig om zorgvuldig een aanbestedingsteam samen te stellen, dat vanaf het begin betrokken is bij het aanbestedingstraject. Het is belangrijk dat de contractmanager onderdeel uitmaakt van het aanbestedingsteam.
- ▼ De projectleden dienen de filosofie achter BVP te begrijpen. Kennis kan worden verkregen door het raadplegen van literatuur, bijwonen van het Best Value Congres en de Best Value certificering te behalen.
- ▼ Het is van belang dat de samenstelling van het aanbestedingsteam het gehele traject ongewijzigd blijft. Hierbij is het verstandig dat de projectleden bij de voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en de uitvoeringsfase betrokken zijn.
- ▼ Het is van belang om een marktconsultatie te organiseren voor de belanghebbende aanbieders. Tijdens de marktconsultatie wordt er inzicht verkregen in de mate waarin expertise aanwezig is rond de inkoopbehoefte en de eventuele ervaring/kijk op BVP.
- ▼ Om het managen van het contract te vergemakkelijken en verder te professionaliseren is het verstandig om een contractbeheertool te implementeren.
- ▼ In de voorbereidingsfase is het verstandig om een voorlichtingsbijeenkomst te houden met de geïnteresseerde partijen en moet er informatie worden gegeven over de BVP methode in het kerndocument. De aanbieders moeten de filosofie achter de BVP methode begrijpen.
- ▼ Om er voor te zorgen dat er risico sturend getoetst wordt is het verstandig om gebruik te maken van het Weekly Risk Report. Hierdoor wordt er inzicht verkregen in de risico's en gebeurtenissen. In de concretiseringsfase moet er geoefend worden met de weekly.
- ▼ Eens in de drie maanden is het verstandig om een bijeenkomst te organiseren met het aanbestedingsteam van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer om de intentie van BVP op te helderen en te kijken of er niet teruggevallen wordt in de traditionele rol.

De aanbevelingen zullen geïmplementeerd worden tijdens de voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en uitvoeringsfase. Er zijn diverse consequenties verbonden aan de implementatie van de aanbevelingen. Op organisatorisch gebied zullen er veranderingen plaatsvinden in bedrijfscultuur en de bedrijfsstructuur. De consequenties hebben impact op de cultuur, omdat er op een andere manier gewerkt en gedacht moet worden. De bedrijfsstructuur verandert, omdat de structuur van het aanbestedingsproces verandert en de structuur van het managen van een contract.

Voor de projectleden zijn er ook een aantal consequenties verbonden aan het implementeren van de aanbevelingen. Er moet namelijk een omslag gemaakt worden in het denken en handelen. De projectleden moeten leren loslaten en vertrouwen hebben in de markt, in plaats van controleren en beheersen. Hiernaast vergt het elke week tijd van de leden uit het aanbestedingsteam.

In elke aanbestedingsfase zijn er financiële consequenties. Om de aanbevelingen toe te passen moet er op korte termijn een investering gedaan worden van ongeveer € 25.000,00 en op middellange termijn een investering van ongeveer € 55.000,00. De kwalitatieve baten van de investeringen voor de opdrachtgever zijn niet direct in geld uit te drukken. In sommige gevallen zal het toepassen van de aanbevelingen leiden tot een vermindering van de aanbestedingslast en zullen de kosten afnemen. Hiernaast leidt het goed uitvoeren van contractmanagement tot minder meerwerk, minder vertragingen, een hogere klanttevredenheid en een betere samenwerking en afstemming in de keten. Goed contractmanagement zorgt ervoor dat er een besparing gerealiseerd kan worden.

Inhoudsopgave

Verklarende woordenlijst	1
Inleiding.....	2
1. Organisatieanalyse.....	3
1.1 Pro 10 B.V.	3
1.2 Trends en ontwikkelingen inkoopbranche.....	3
2. Onderzoeksverantwoording	6
2.1 Aanleiding.....	6
2.2 Doelstellingen.....	6
2.3 Probleemstelling.....	6
2.4 Onderzoekstypering	7
2.5 Dataverzamelmethode	8
2.6 Doelgroep	9
2.7 Verwacht eindproduct.....	9
3. Theoretisch kader	10
3.1 Best Value Procurement.....	10
3.2 Best Value Procurement vs. traditioneel aanbesteden	11
3.3 Best Value Procurement EN traditioneel aanbesteden	11
3.4 Best Value Procurement OF traditioneel aanbesteden	11
3.5 Gunningscriteria Best Value Procurement vs. traditioneel aanbesteden.....	12
3.6 Contractmanagement	13
3.7 Contractmanagement Best Value Procurement EN traditioneel aanbesteden	14
4. Huidige situatie.....	16
4.1 Best Value Procurement en traditioneel aanbesteden.....	16
4.2 Contractmanagement	18
4.3 Prestatiebewaking.....	19
5. Gewenste situatie	20
6. Analyse en conclusie	23
6.1 Analyse van de onderzoeksresultaten	23
6.2 Conclusie	24
7. Aanbevelingen.....	25
7.1 Korte termijn	25
7.2 Middellange termijn.....	28
8. Implementatieplan	29
8.1 Voorbereidingsfase	29
8.2 Beoordelingsfase	31

8.3	Concretiseringsfase	31
8.4	Uitvoeringsfase.....	31
9.	Bedrijfskundige consequenties	33
9.1	Korte termijn	33
9.2	Middellange termijn.....	33
9.3	Toelichting bedrijfskundige consequenties.....	34
9.3.1	<i>Organisatorische consequenties.....</i>	34
9.3.2	<i>Personele consequenties</i>	34
9.3.3	<i>Financiële consequenties</i>	34
	Literatuurlijst	36
	Figuurlijst.....	38

Verklarende woordenlijst

BVP	Best Value Procurement
KPI	Kritische Prestatie Indicatoren
NEVI	Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement
NvI	Nota van Inlichtingen
RAVA	Risk Assessment en Value Added
RWZI	Rioolwaterzuiveringsinstallatie
SLA	Service Level Agreement
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden
TCO	Total Cost of Ownership
TCQ	Total Cost of Quality
WRR	Weekly Risk Report
ZoC	Zone of Compliance

Inleiding

Het is alweer 10 jaar geleden dat Best Value Procurement (hierna: BVP) een plaats in het inkoop- en aanbestedingsbeleid wist te veroveren. In 2010/2011 is het aantal BVP aanbestedingen fors gestegen. Sinds 2008 wordt de BVP methode toegepast in de facilitaire sector. Uit onderzoek is gebleken dat in 98% van de gevallen de resultaten positief waren (Van de Rijt & Santema, 2011). BVP is een methode waarbij de inschrijvingen gewaardeerd worden volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen tegen een vooraf vastgestelde prijs. Kenmerkend in de beoordelingsmethode is dat leveranciers veel vrijheid krijgen om zich van elkaar te onderscheiden op aanpak, kwaliteit, risico's, kansen en mensen en er niet geoffreerd wordt tegen een vooraf vast omlijnd bestek en tegen vooraf vast omlijnde voorwaarden. De vraag doet zich voor of de prestaties in de praktijk ook worden waargemaakt en of de Best Value aanpak, door het op voorhand ontbreken van een bestek en set van voorwaarden, andere eisen stelt aan de inrichting van het contractmanagement.

Om de kwaliteit van producten en diensten te verbeteren en de klanttevredenheid te verhogen moeten organisaties zich meer richten op contractmanagement. Er is veel bekend over het aanbesteden volgens de BVP methode, maar wanneer het traject doorlopen is en het contract afgesloten is, houdt de kennis in veel gevallen op. Er is weinig bekend over de maatregelen die organisaties moeten treffen op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking in aansluiting op een BVP aanbesteding. Hierdoor wordt het contract te weinig gemanaged en verloopt het contractmanagement niet goed. Momenteel wordt het contract er te laat bij gepakt, omdat de inkoopverantwoordelijken niet goed weten wat ze ermee aan moeten. Het is daarom belangrijk dat er onderzoek gedaan wordt naar het managen van de contracten die het resultaat zijn van een BVP aanbesteding en daarbij een vergelijking te maken met contractmanagement na een traditionele aanbestedingsprocedure.

De hoofdvraag die hierbij geformuleerd is, luidt als volgt:

'In hoeverre moeten organisaties andere maatregelen treffen op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding dan bij een traditionele aanbesteding?'

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er diverse deelvragen opgesteld. Er is een kwalitatief en exploratief (verkenkend) onderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn vier dataverzamelmethode gebruikt, namelijk deskresearch, observeren, enquêteren en interviewen. Dit heeft geleid tot voorliggende scriptie met daarin conclusies en maatregelen die getroffen moeten worden om het managen van het contract in aansluiting op een BVP aanbesteding succesvol te laten zijn.

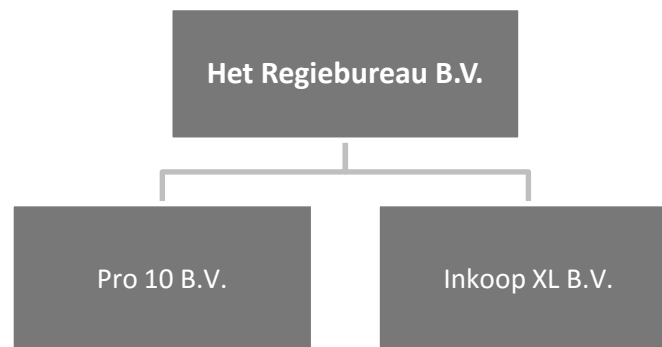
Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk beschrijft de organisatie Pro 10 en komen er diverse trends en ontwikkelingen in de inkoopbranche aan de orde. Het tweede hoofdstuk betreft de onderzoeksverantwoording, waarin de aanleiding, doelstellingen, probleemstelling, onderzoekstypering, doelgroep en het verwachte eindproduct beschreven wordt. Het derde hoofdstuk bevat het theoretisch kader van het onderzoek. Het vierde hoofdstuk schetst de huidige situatie rond BVP en hoofdstuk vijf beschrijft de gewenste situatie. Op basis hiervan wordt in hoofdstuk zes een gap analyse gemaakt en wordt de conclusie getrokken. Hoofdstuk zeven geeft aanbevelingen met betrekking tot contractmanagement bij een BVP aanbesteding. Vervolgens geeft hoofdstuk acht het implementatieplan weer. Het laatste hoofdstuk betreft de organisatorische, personele en financiële consequenties om de aanbevelingen uit te voeren.

1. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk is weergegeven wat voor soort organisatie Pro 10 B.V (hierna: Pro 10) is. Hiernaast betreft het de trends en ontwikkelingen in de inkoopbranche.

Pro 10 en Inkoop XL zijn dochterondernemingen van de Holding Regiebureau B.V. De dochterondernemingen zijn gevestigd aan de Daendelsstraat 57 te Den Haag. Pro 10 is een inkoopadviesbureau en Inkoop XL is een initiatief van Pro 10. Inkoop XL is een inkoopcollectief op het gebied van generieke productcategorieën.



Figuur 1: Organisatiestructuur

1.1 Pro 10 B.V.

Pro 10 is in 2006 opgericht door Loek van Beurden. Het is een organisatie die op een duurzame en innovatieve manier inkoopadvies aan bedrijven, zorginstellingen en overheidsinstellingen geeft. Pro 10 staat voor resultaatgericht, persoonlijk en creatief.

De kernactiviteiten van Pro 10 bestaan uit (Over Pro 10, 2016):

- het uitvoeren van inkooptrajecten;
- het verzorgen van inkoopopleidingen;
- het doorlichten en professionaliseren van de inkoopfunctie en contractmanagement;
- uitvoeren van (Europese) aanbestedingen;
- detacheren van inkoopprofessionals;
- audits uitvoeren ter optimalisering van de inkoopfunctie.

Het team denkt 'out of the box' om de klantenvraag te beantwoorden. Pro 10 werkt met een klein en divers team van ongeveer 15 medewerkers. Het team bestaat uit mensen in vaste dienst en uit een aantal zzp'ers. De medewerkers die werkzaam zijn bij Pro 10 voeren ook werkzaamheden uit voor Inkoop XL.

Pro 10 heeft diverse BVP trajecten gedaan de afgelopen jaren. Onder andere voor Europol (schoonmaak), Lelystad Airport, Wetterskip Fryslân (arbodienstverlening), SEIN (elektronisch patiëntendossier) en gemeente Lansingerland (projectontwikkeling).

Pro 10 valt in de organisatieadviesbranche. In deze branche is de hoofdcategorie: 'Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening'. Er zijn in Nederland ongeveer 45 adviesbureaus. In de regio heeft Pro 10 verschillende concurrenten, zoals het NIC, Emeritor, Benefit, CBP, Conducto en Significant.

1.2 Trends en ontwikkelingen inkoopbranche

Uit een onderzoek van Supply Value zijn er diverse inkoop trends voor 2016 naar voren gekomen (Adriaans & van Drunen, 2015). De nummer één trend is 'betere uitlijning met business (strategie)'.

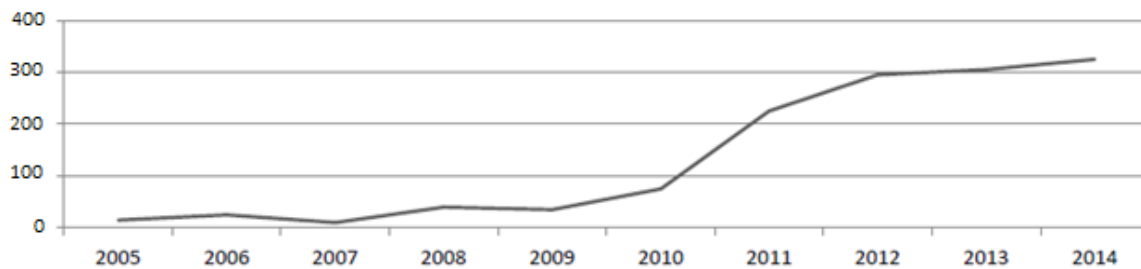
De proactieve rol van inkoop moet vergroot worden om een toegevoegde waarde te leveren aan de bedrijfsvoering. Een vereiste hiervoor is een betere uitlijning met de business en strategie van de organisatie.

De tweede trend is 'meer behoefte aan flexibiliteit'. De inkoopafdelingen hebben te maken met verschillende onzekerheden. Het is hierbij belangrijk dat er voldoende bewegingsvrijheid en beslisbevoegdheid is om flexibel met de onzekerheden om te kunnen gaan.

De derde inkooptrend is 'meer focus op Total Cost of Ownership'. Er wordt een omslag gemaakt van 'meer focus op kostenbesparing' naar 'meer focus op TCO'. Men realiseert zich steeds meer dat de kosten over de totale levensduur berekend moeten worden en niet kijken naar de aanschafwaarde van een product (Adriaans & van Drunen, 2015).

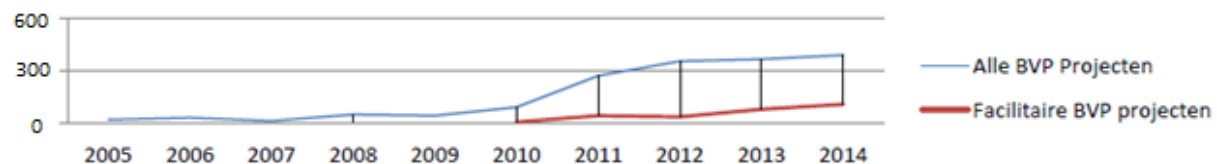
Best Value Procurement

In Nederland gebruiken inkoopende/aanbestedende diensten in toenemende mate de BVP methode om de meest geschikte aanbieder te contracteren (Facto, 2016). Uit onderzoek is gebleken dat 98% tevreden is over het resultaat van BVP. Dit geldt zowel voor de opdrachtgevers als de opdrachtnemers (Kashiwagi, 2011). In 2005 is voor het eerst gebruik gemaakt van de methode in Nederland en in 2010/2011 is het aantal BVP aanbestedingen fors gestegen (Rewti, 2015). Hieronder is de stijging in het gebruik van BVP weergegeven.



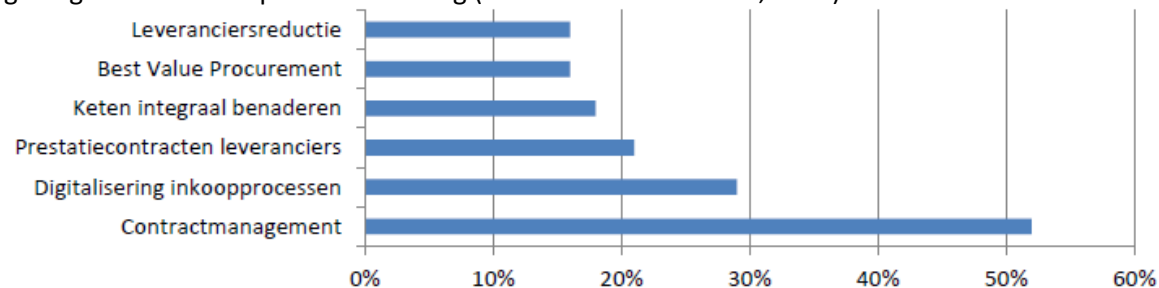
Figuur 2: Best Value Procurement aanbestedingen

Uit het bovengenoemde onderzoek is naar voren gekomen dat BVP sinds 2008 wordt toegepast in de facilitaire sector, maar dat daar een relatief kleine stijging is te zien (Rewti, 2015).



Figuur 3: Best Value Procurement in de facilitaire sector

In 2014 stond in de top 10 van de inkoopontrends dat er meer aandacht besteed moest worden aan BVP. Hierbij werd BVP gezien als een geschikte manier om kosten te besparen binnen de inkoopafdeling. Er is namelijk minder kennis nodig, minder controlekosten, lagere doorlooptijden en geen gedetailleerde specificaties nodig (Adriaans & van Drunen, 2013).



Figuur 4: Meest genoemde prioriteiten van organisaties in 2014

In 2015 is de focus op BVP gezakt naar de top 20 van de inkooprends. Wel blijkt bij ruim de helft van de aanbestedingen BVP kwalitatief de beste en goedkoopste oplossing te zijn (Adriaans & van Drunen, 2014).

Een trend voor 2016 is dat er meer gebruik gemaakt moet worden van BVP en contracteren op prestatiebasis. Het gebruik van BVP stelt de organisatie in staat om op basis van de beste prijs/kwaliteitsverhouding in te kopen. De producten en diensten worden hierdoor beoordeeld op de Total Cost of Quality (TCQ). Hoe hoger de kwaliteit van een product, des te lager de Total Cost of Ownership (Adriaans & van Drunen, 2015).

Contractmanagement

In de inkooprends voor 2014 staat contractmanagement op een tweede plaats. Inkooporganisaties moeten zich meer richten op contractmanagement. De belangrijkste reden om meer aandacht te besteden aan contractmanagement is om de kwaliteit van producten en diensten te verbeteren, maar ook om de klanttevredenheid te verhogen. Organisaties met meer dan 250 medewerkers zien dit als belangrijke trend. Een grote organisatie zorgt voor een hogere complexiteit bij contractmanagement. Vooral bij de tactische inkopers wordt contractmanagement als een belangrijk actiepunt gezien om de inkoopafdeling te verbeteren (Adriaans & van Drunen, 2013).

In de inkooprends voor 2015 is deze trend gezakt naar de vierde plek en in de inkooprends voor 2016 naar de veertiende plek. Hieruit blijkt dat contractmanagement steeds meer op orde is bij organisaties, maar dat er nog wel aandacht aan besteed moet worden (Adriaans & van Drunen, 2015).

2. Onderzoeksverantwoording

Dit hoofdstuk betreft de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd wordt. Aan de orde komt de aanleiding, doelstellingen, probleemstelling, dataverzamelmethode, onderzoekstypering met onderzoeksmodel, doelgroep en het verwachte eindproduct.

2.1 Aanleiding

Pro 10 is lid van Best Value Procurement Nederland. Het doel van deze vereniging is om het gedachtegoed van Best Value Procurement (hierna: BVP) uit te dragen en een juiste toepassing van Best Value Performance te borgen (Over Best Value NL, 2015). BVP is een methode waarbij de inschrijvingen gewaardeerd worden volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen tegen een vooraf vastgestelde prijs. De aanbieders kunnen zich door deze methode onderscheiden op kwaliteit.

Pro 10 maakt in de advisering gebruik van deze methode, maar kan de klant niet op basis van feitenkennis vertellen of het contract bij een BVP aanbesteding anders gemanaged moet worden, dan wanneer er gebruik wordt gemaakt van de traditionele methode. Bij de traditionele methode worden er veel eisen gesteld aan de inschrijvende partijen. Er worden hierbij standaarden en minimeisen gesteld om de uitvoering van de opdracht te garanderen.

Naar de BVP methode zijn al diverse onderzoeken uitgevoerd. BVP wordt steeds vaker toegepast en in 98% van de gevallen is het resultaat positief (Van de Rijt & Santema, 2011). Hierdoor kan er nu een verdiepingsslag worden gemaakt naar contractmanagement en prestatiebewaking bij BVP. Er is niet veel bekend over de maatregelen die organisaties moeten treffen op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking in aansluiting op een BVP aanbesteding. Hierdoor wordt het contract te weinig gemanaged en verloopt het contractmanagement niet goed. Momenteel wordt het contract er te laat bij gepakt.

Pro 10 wenst gefundeerd te kunnen adviseren aan de klant welke (andere) maatregelen zij moeten treffen op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking bij een BVP aanbesteding, dan wanneer er gekozen wordt voor een traditionele aanbesteding.

Momenteel lopen de meningen over BVP sterk uiteen en veel inkoopverantwoordelijken weten niet goed wat ze met de methode aan moeten (Hiemcke, 2014). De uitkomsten van het onderzoek kunnen daarom rekenen op brede interesse.

2.2 Doelstellingen

1. Inzicht krijgen in de verschillen en overeenkomsten tussen Best Value Procurement en de meer traditionele methode van aanbesteden in de facilitaire sector.
2. Inzicht krijgen in het effect van de Best Value Procurement methode en de traditionele methode.
3. Analyseren van de gevolgen voor contractmanagement en prestatiebewaking bij een Best Value Procurement aanbesteding en bij een traditionele aanbesteding.
4. Het gefundeerd kunnen adviseren over de inrichting van contractmanagement in aansluiting op aanbestedingen volgens de Best Value methodiek.

2.3 Probleemstelling

De probleemstelling is vertaald naar de volgende hoofdvraag.

‘In hoeverre moeten organisaties andere maatregelen treffen op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding dan bij een traditionele aanbesteding?’

Hieronder zijn de deelvragen weergegeven die leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag.

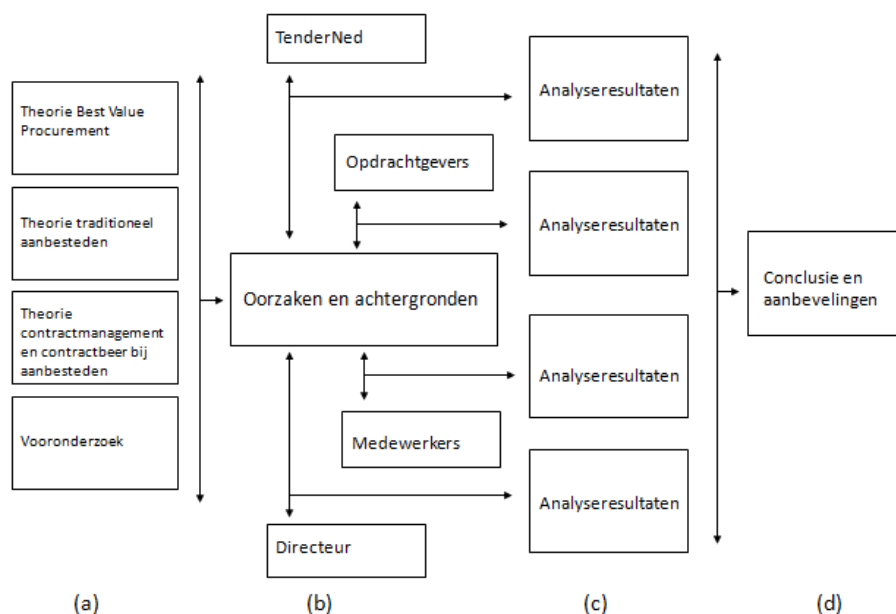
1. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen een Best Value Procurement aanbesteding en een traditionele aanbesteding?
2. Wanneer wordt er voor de Best Value Procurement methode gekozen en wanneer voor de traditionele methode?
3. Welke gunningscriteria worden er gebruikt bij een Best Value Procurement aanbesteding en bij een traditionele aanbesteding?
4. Op welke wijze zijn de gunningscriteria meegenomen in het contract?
5. Wat is er geregeld op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking bij een Best Value Procurement aanbesteding?
6. Is er voldoende geregeld op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding?
7. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking tussen een Best Value Procurement aanbesteding en een traditionele aanbesteding?

2.4 Onderzoekstypering

Om het onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Het is interpretatief en subjectief. Het gaat om de 'waarom' en de 'hoe' vraag en niet primair om cijfers en feiten (Manders, 2015). Cijfers en feiten kunnen wel een heldere onderbouwing geven. Er is voor deze vorm van onderzoek gekozen, omdat er de mogelijkheid is om door te vragen op de 'waarom' en de 'hoe' vraag. Hiernaast kan de doelgroep zijn/haar mening kwijt en is er de mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van de resultaten.

Hiernaast is er een exploratief onderzoek (verkenkend) uitgevoerd. Hierdoor is er meer informatie verkregen over de probleemstelling en zijn mogelijke verklaringen en oplossingen gevonden. Het gaat hierbij om het ontdekken van verbanden en verschillen door middel van de aanwezige theorie en kennis (Baarde & Goede, 2006).

Onderstaand figuur geeft het onderzoek schematisch weer volgens het onderzoeksmodel van Dhr. Doorewaard (Doorewaard & Verschuren, 2007).



Figuur 5: Onderzoeksmodel

2.5 Dataverzamelmethode

Om het adviesrapport te kunnen afleveren zijn er verschillende methodes gebruikt om data te verzamelen. Deze paragraaf geschetst de vier verschillende dataverzamelmethodes.

Deskresearch

Om het onderzoek uit te voeren is er als eerst literatuuronderzoek uitgevoerd. Door het literatuuronderzoek is er meer informatie verkregen over het onderwerp. Er is hierbij gebruik gemaakt van feitelijke en wetenschappelijke informatie. Op internet is er gezocht naar bestaande informatie over het onderwerp. Hiernaast zijn er artikelen en boeken bestudeerd. Hierbij is gebruik gemaakt van recente en betrouwbare bronnen.

Observeren

De tweede dataverzamelmethode betreft observatie. Door middel van observatie zijn er zaken direct waargenomen en niet anders gekleurd door de manier waarop gecommuniceerd is. Op TenderNed zijn er BVP en traditionele aanbestedingen bekeken. TenderNed is een online marktplaats waar aanbestedende diensten hun aanbestedingen publiceren. Op TenderNed is er een filter toegepast tijdens de observatie, namelijk gesloten opdracht, aankondiging gegunde opdracht en Nederlands. Hiernaast is er gezocht op de term 'Best Value Procurement' en zijn de facilitaire aanbestedingen bekeken.

Enquêtes

Enquêtes is een manier van onderzoek doen, waarbij gebruik wordt gemaakt van een vragenlijst, die aan meerdere personen wordt voorgelegd. De enquête die opgesteld is, is verzonden naar de contactpersonen van de geanalyseerde tenders. Er zijn hierbij vragen gesteld over de aanbesteding en de inrichting van contractmanagement en prestatiebewaking. Ook is er gevraagd naar de tevredenheid van het resultaat en de realisatie van de opdracht.

De enquête is uitgezet onder ongeveer 75 personen die gebruik maken van de BVP methode. De gegevens van de Best Value experts zijn verkregen doormiddel van de observatie op TenderNed en de website van Best Value Nederland. Hiernaast is de enquête geplaatst op de LinkedIn pagina, website en in de nieuwsbrief van Pro 10. Dit heeft een respons van 27 opgeleverd.

Interviewen

De laatste dataverzamelmethode die gebruikt is tijdens het onderzoek, zijn interviews. De methode is gebruikt om ideeën en opvattingen over bepaalde zaken te achterhalen en om de uitkomsten van de enquête verder uit te vragen.

De volgende personen die ervaring hebben met de BVP methode zijn geïnterviewd:

■ **Pauline Bos**

Partner Pro 10 – Best Value B-gecertificeerd – Commissie van aanbestedingsexperts – Gecertificeerde projectleider – Handreiking Contractbeheer en Contractmanagement.
BVP tenders: o.a. Lelystad Airport, Europol (schoonmaak), SEIN (elektronisch patiëntendossier) en gemeente Lansingerland (projectontwikkeling).

■ **Brigitte Broekert**

Strategisch Adviseur Inkoop bij Waterschap Vechtstromen – Best Value A+ gecertificeerd – NEVI 1 en 2 – Europees aanbesteden Master.
BVP tenders: o.a. preventief onderhoud aan de rioolgemalen en de Watersysteemwerken, verbinding van A naar B, schoonmaak, dijkverbetering, optimalisatie benutting biogas RWZI Emmen, waterkrachtcentrale, catering en bedrijfskleding.

■ Peter Mustert

Inkoop- en contractmanager Lelystad Airport - Senior Procurement Officer at Schiphol Group – Best Value B-gecertificeerd.
BVP tenders: o.a. Lelystad Airport.

■ Oeds Holthuis

Teamopbouwer Informatiebeheer bij Werkmaatschappij Achtkarspelen / Tytsjerksteradiel – Projectleider Best Value aanbesteding.
BVP tender: ICT.

■ Kees Tazelaar

Kwaliteitsmanager bij Ministerie van BZK – Projectleider Inkoop en Aanbesteden bij PIANOo (Expertisecentrum Aanbesteden) - NEVI Purchasing Leadership Programme (NEVI-3).

Hiernaast is er een Masterclass over inkoop- en contractmanagement bijgewoond. Hierbij is er gesproken met Lisette Schoonman van de Wageningen Universiteit en Research Company. Lisette is contractmanager bij de Universiteit van Wageningen.

Op donderdag 14 april 2016 is het Best Value Congres bijgewoond dat jaarlijks georganiseerd wordt door de organisatie Best Value Nederland. Tijdens deze dag zijn er een drietal sessies en twee keynotes bijgewoond, gegeven door inspirerende sprekers. Hiernaast is er deze dag gesproken met andere deelnemers die aanwezig waren bij het Best Value Congres.

De uitwerkingen van de enquête, interviews, de Masterclass en het Best Value Congres zijn terug te vinden in de bijlagenbundel.

Per deelvraag wordt hieronder weergegeven welke dataverzamelmethode gebruikt is.

Deelvraag	Deskresearch	Observatie	Enquête	Interview
1. Overeenkomsten en verschillen tussen BVP en traditioneel.	X			
2. Kiezen voor BVP of traditioneel.	X		X	X
3. Gunningscriteria BVP en traditioneel.	X		X	X
4. Gunningscriteria meegenomen in contract.		X	X	X
5. Tot nu toe geregeld op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking.	X		X	X
6. Voldoende geregeld op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking.			X	X
7. Overeenkomsten en verschillen contractmanagement en prestatiebewaking BVP en traditioneel.	X	X	X	X

2.6 Doelgroep

Het adviesrapport is geschreven voor het inkoopadviesbureau Pro 10 te Den Haag. De onderzoekresultaten zijn hiernaast relevant voor alle inkopers en contractmanagers die de methode BVP succesvol willen toepassen.

2.7 Verwacht eindproduct

Aan het eind van de afstudeerperiode zal er een adviesrapport opgeleverd worden aan Pro 10. Uit het advies moet naar voren komen welke maatregelen getroffen moeten worden op het gebied van contractmanagement en prestatiebewaking bij een BVP aanbesteding.

In bijlage 1 is de planning voor de onderzoeksperiode opgenomen.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk betreft het literatuuronderzoek om de probleemstelling te beantwoorden. Er worden een aantal onderwerpen besproken die van belang zijn bij de beantwoording van de probleemstelling.

3.1 Best Value Procurement

In het midden van de jaren negentig is BVP ontwikkeld door de Amerikaan Dean Kashiwagi van de Performance Based Studies Research Group. Kashiwagi heeft de inkoopmethode ontwikkeld om de opdrachtgever handvatten te geven om de aanbieder te vinden die boven de andere uitsteekt. De filosofie is ondertussen verder verspreid dan de Verenigde Staten. In Nederland wordt de filosofie ook wel prestatie-inkoop genoemd (Van de Rijt, 2015).

'Best Value Procurement is a procurement system that looks at factors other than only price, such as quality and expertise, when selecting vendors or contractors (Best Value Procurement Manual , 2012)'.

'Quality based selection (Cornelisse, 2013)'.

BVP is een methode waarbij de inschrijvingen gewaardeerd worden volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen tegen een vooraf vastgestelde prijs. De aanbieders kunnen zich door deze methode onderscheiden op de kwaliteit. Het gaat over een andere wijze van het vinden en behouden van een samenwerking tussen klant en leverancier (Van de Rijt & Santema, 2011). Het doel van deze methode is om de waarde voor de opdrachtgever te optimaliseren binnen het budget. Kenmerkend in de beoordelingsmethode is dat aanbieders veel vrijheid krijgen om zich van elkaar te onderscheiden op aanpak, kwaliteit, risico's, kansen en mensen en er niet geoffereerd wordt tegen een vooraf vast omlijnd bestek en voorwaarden (Zijlstra, 2013).

BVP is meer dan een inkoopmethode, namelijk een paradigmaverandering (Van de Rijt & Santema, 2011). De rol van de opdrachtgever verschuift bij BVP van expert zijn, naar het kunnen herkennen van een expert. Het betekent een verschuiving van 'sturen door de opdrachtgever' naar 'laten leiden door de opdrachtnemer' en van 'controleren en beheersen' naar 'loslaten en vertrouwen'. Het initiatief wordt genomen door de aanbieders en de opdrachtgever faciliteert (Van de Rijt, 2015).

De methode wordt toegepast wanneer de opdrachtgever weet wat hij uiteindelijk opgeleverd wilt hebben, maar niet weet hoe hij tot het resultaat komt. De meerwaarde van BVP is dat de opdrachtgever en de aanbieder elkaar blijven uitdagen en in gesprek blijven gaan over de risico's en de voortgang van het project. Ze werken vanuit een gezamenlijk doel aan oplossingen die voldoen aan ieders belang. Door te werken met performance afspraken wordt de kwaliteit verhoogd. Wanneer er gewerkt wordt met standaarden wordt de geleverde kwaliteit minder (Brandsen, 2014).

BVP bestaat uit vier fasen, namelijk de voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en de uitvoeringsfase (Van de Rijt, 2015).

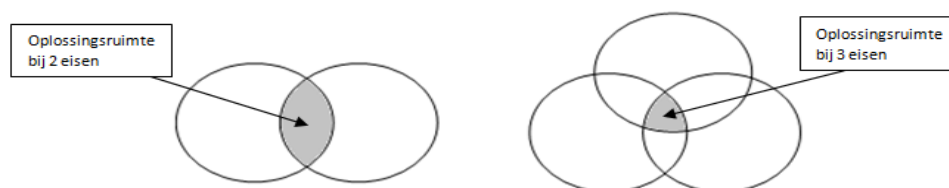


Figuur 6: De vier fasen van Best Value

3.2 Best Value Procurement vs. traditioneel aanbesteden

Bij de traditionele methode van aanbesteden worden er veel eisen gesteld aan de inschrijvende partijen. Er worden hierbij standaarden en minimumeisen gesteld om de kwaliteit van de opdracht te garanderen. Hierdoor is er weinig ruimte voor de aanbieders om op kwaliteit het verschil te maken. De aanbieders worden bij de traditionele methode gestimuleerd om in te schrijven met een te lage prijs en zo de opdracht binnen te halen. De winstmarge van de aanbieder komt hierdoor onder druk te staan en de kwaliteit wordt niet beter. Er wordt bij de traditionele methode veel nadruk gelegd op de eerste twee fasen, namelijk de voorbereidings- en beoordelingsfase (Van der Es, 2015).

In het venndiagram hieronder is te zien wat er gebeurt met de oplossingsruimte wanneer de opdrachtgever eisen stelt aan de aanbieders. Hoe meer eisen er gesteld worden aan de aanbieders, hoe minder ruimte er is om het verschil te maken. In het eerste venndiagram zijn er twee eisen gesteld en is er een redelijke oplossingsruimte. Het tweede venndiagram geeft de oplossingsruimte weer bij drie eisen. De oplossingsruimte wordt hier gehalveerd.



Figuur 7: Venndiagram oplossingsruimte

Tussen BVP en de traditionele methode van aanbesteden zijn diverse verschillen. Het grootste verschil is dat de rol van de opdrachtgever verandert. Bij BVP is de aanbieder de expert, terwijl bij de traditionele methode de opdrachtgever de expert is (Van de Rijt & Santema, 2013). Er worden geen minimumeisen gesteld aan de aanbieders bij BVP en de scope van de opdracht wordt alleen op hoofdlijnen beschreven. Hierdoor wordt de expertise van de aanbieders boven het programma van eisen van de opdrachtgever geplaatst. Hiernaast wordt het budget van tevoren kenbaar gemaakt en daarna moeten de aanbieders laten zien hoe zij de opdracht gaan aanpakken (Hiemcke, 2014). Een ander verschil tussen de twee methodes zijn de kosten en inspanning die de aanbesteding met zich meebrengt voor de aanbieders. Bij de traditionele methode worden alle kosten voor het realiseren van de offerte tot in detail berekend en vraagt het een relatief grote inspanning voor de aanbieders. BVP bespaart een hoop tijd en geld voor de aanbieders, omdat de inspanning in het begin minimaal is en alleen maximaal is voor de aanbieder die de aanbesteding gaat uitvoeren. Er valt voor zowel de opdrachtgever als voor de aanbieders winst te behalen met deze methode (Sijbrandij & Remijnse, 2014).

Bij de meer traditionele aanbestedingsmethode wordt er gebruik gemaakt van veel detail, is er een laag rendement bij de aanbieders en worden de risico's verplaatst. Terwijl er bij de BVP methode gebruik wordt gemaakt van dominante informatie, is er een reëel rendement bij de aanbieders en worden de risico's geminimaliseerd. Hiernaast moeten de aanbieders bij BVP aantoonbare feiten leveren als bewijs voor de prestatie en wordt er gedacht vanuit het 'wij' (Bon, 2011).

3.3 Best Value Procurement EN traditioneel aanbesteden

Een overeenkomst tussen de traditionele methode en de BVP methode is dat beide kunnen worden gebruikt bij alle sectoren in Nederland. Hiernaast kunnen beide methodes ook gebruikt worden met vrijwel alle contractvormen (Van de Rijt & Santema, 2011).

3.4 Best Value Procurement OF traditioneel aanbesteden

Wanneer er een afweging wordt gemaakt tussen BVP en traditioneel aanbesteden wordt er gelet op de kenmerken van de dienst en/of levering die aanbesteed gaat worden. Hiernaast wordt er gelet op

de bereidheid om onzekerheden te accepteren en naar de volwassenheid van de organisatie (Hiemcke, 2014).

Er wordt vaak gekozen voor de BVP methode wanneer er een markt is met concurrentie en kwaliteitsonderscheid, strategische producten (Hermsen, 2013). Wanneer de prestatie hoog is en er veel concurrentie is, is het verstandig om gebruik te maken van BVP. Doordat het financiële risico hoog is wil de opdrachtgever dat het project goed verloopt. Bij BVP gaan de leveranciers zich onderscheiden en krijgt de opdrachtgever het gewenste eindresultaat (Van de Rijt & Witteveen, 2014).



Figuur 8: Marktstructuur BVP

Er zijn een aantal afwegingen die een organisatie maakt om te kiezen voor BVP. BVP is geschikt wanneer een opdrachtgever bereid is om los te laten en de aanbieders moeten bereid zijn om de prestatie transparant te maken en vakmanschap te tonen. Het hangt van de complexiteit en de mate waarin functioneel kan worden uitgevraagd af of BVP succesvol toegepast kan worden bij een opdracht (Van de Rijt, 2015).

Wanneer een organisatie wil aansluiten op het moderne inkoopbeleid, transparantie en het creëren van een duurzame relatie met toeleverancier belangrijk vindt, sluit BVP aan. BVP leidt tot een vermindering van de aanbestedingslast voor opdrachtgevers, maar ook voor de aanbieders. Het voordeel voor de aanbieders is dat de kosten worden beperkt in de aanbestedingsfase en dat er een mogelijkheid is om te onderscheiden van de concurrenten. Voor de opdrachtgever resulteert het in minder meerwerk, minder vertragingen, hogere klanttevredenheid en betere samenwerking en afstemming in de keten (Van de Rijt, 2015).

Organisaties die niet kiezen voor het gebruiken van BVP, maar voor de traditionele methode hebben hier diverse redenen voor. Een overweging om niet te kiezen voor BVP is dat de methode te veel ruimte geeft aan de aanbieders. Hiernaast hebben nog niet alle aanbestedende partijen en aanbieders een omslag gemaakt in het denken. Niet alle partijen zijn al bereid om de verantwoordelijkheid over te dragen of een grote verantwoordelijkheid op zich te nemen.

3.5 Gunningscriteria Best Value Procurement vs. traditioneel aanbesteden

Bij de BVP methode zijn er andere gunningscriteria opgesteld voor de beoordeling van de inschrijvingen dan bij de traditionele methode (Van de Rijt & Santema, 2011).

Bij BVP worden de volgende gunningcriteria gebruikt:

- | | | |
|--|---|---------------------|
| ▼ Prijs | ▼ Scopedocument | ▼ Planningsschema / |
| ▼ RAVA plan (Risicodossier en kansendossier) | ▼ Risicodossier opdrachtnemer (technische risico's) | plan van aanpak |
| | | ▼ Interviews |

Wanneer er bij de traditionele methode gekozen is voor de meest gangbare beoordeling, economisch meest voordelige inschrijving, worden er naast de prijs ook andere kwaliteitsaspecten meegenomen. Er wordt hierbij geadviseerd om de gunningscriteria te beperken tot drie à vier (Opstellen gunningscriteria, 2015).

Uit deskresearch en doormiddel van onderzoek op TenderNed zijn er hieronder enkele voorbeelden van gunningscriteria bij de traditionele methode weergegeven (Aankondigingen, 2015).

▼ Prijs	▼ Functionele kenmerken	▼ Duurzaamheid / MVO / social return
▼ Levertijd of planning	▼ Service	▼ Risicomanagement
▼ Plan van aanpak	▼ Prestatie	▼ Samenstelling team
▼ Milieukeurmerken	▼ Sociale factoren	

3.6 Contractmanagement

Contractmanagement wordt in de literatuur verschillend gedefinieerd. T. Knoester definieert contractmanagement als volgt:

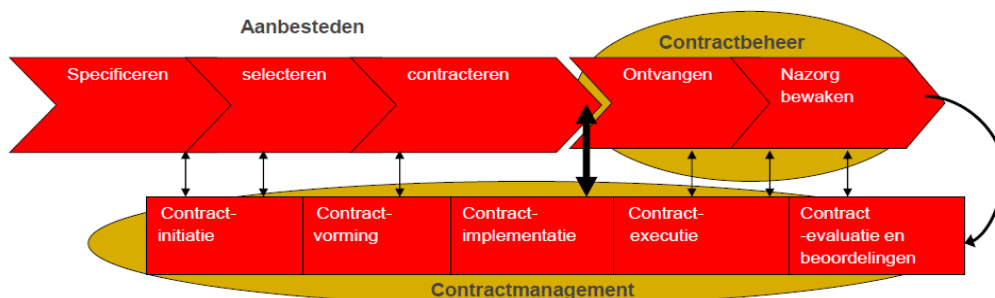
‘Beheren van de verplichtingenadministratie van alle termijnafspraken welke middels een contract zijn vastgelegd met als doel risico’s te vermijden, kosten te bewaken en te reduceren, en een bijdrage te leveren aan het strategisch beleid betreffende uitbestedingen (Knoester, 2013)’.

Een andere definitie van contractmanagement luidt als volgt:

‘Het op operationeel niveau managen van alle in het contract vastgelegde verantwoordelijkheden, verplichtingen, procedures, afspraken, voorwaarden en tarieven, plus het managen van alle onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen in het contract met als doel de met het contract beoogde doelstellingen te realiseren (Beckum & Vlasveld, 2014)’.

Partijen sluiten een contract af om risico’s te beperken. Er wordt vastgelegd dat men voor een bepaalde periode een verplichting heeft ten opzichte van elkaar. Het contract vormt meestal een sluitstuk van een aanbestedingstraject (Knoester, 2013).

Bij een aanbesteding moet contractmanagement vanaf het begin betrokken worden. Hieronder is te zien dat bij of liever voor de start van een inkoopproces al aandacht geschonken moet worden aan het managen van het contract (Bos, 2014).



Figuur 9: Aanbesteden en contractmanagement

Wanneer de inkoopfasen doorlopen zijn, is het belangrijk dat het afgesloten contract de gehele looptijd bewaakt wordt. Hierbij is het noodzakelijk dat er goede protocollen aanwezig zijn om de prestatie te bewaken. Om dit te kunnen bewaken moeten er prestatie-indicatoren vastgelegd worden in het contract. Wanneer de leverancier de afspraken niet nakomt moet de opdrachtgever de leverancier hierop aanspreken. Naast de bewaking van de prestatie van de leverancier moet ook de prestatie van de eigen organisatie bewaakt worden. Contractmanagement staat of valt bij goede prestatiebewaking. Om een goede bewaking mogelijk te maken moet er een compleet contractenbestand met correcte gegevens worden aangelegd. Deze gegevens bieden ondersteuning bij de bewaking (Knoester, 2013).

De definitie van prestatiebewaking luidt als volgt:

‘Het bewaken van de naleving van de vastgelegde afspraken in een contract. Hierbij wordt zowel de prestatie van de leverancier bewaakt als de prestatie van de eigen organisatie (Covalis, 2013)’.

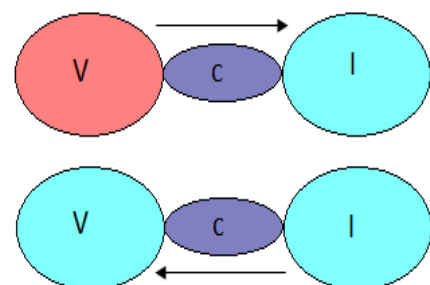
Na de afsluiting van het contract drijven vaak de beschreven, benodigde en geleverde diensten gedeeltelijk uit elkaar. De strategische en tactische beslissingen hebben invloed op de servicebehoefte van de organisatie. De vraag kan hierdoor voortdurend veranderen, waardoor de geleverde diensten niet altijd meer overeenkomen met de benodigde diensten. Het gedeelte wat nog wel overeenkomt wordt de Zone of Compliance (ZoC) genoemd. De contractmanagers moeten een actueel beeld hebben van de aard en omvang van de afwijkingen en risico's. Er moeten maatregelen getroffen worden om de afwijkingen terug te dringen en de Zone of Compliance te vergroten. De tevredenheid van de opdrachtgever wordt vergroot door de omvang van de Zone of Compliance (Beckum & Vlasveld, 2014).

3.7 Contractmanagement Best Value Procurement EN traditioneel aanbesteden

Wanneer er hefboom- en strategische producten worden aanbesteed via BVP moet er veel aandacht besteed worden aan contract- en leveranciersmanagement. Bij knelpuntproducten wordt er alleen aandacht besteed aan contractmanagement (Bos, 2014).

In de concretiseringsfase bij BVP worden de prestatie-indicatoren verder uitgewerkt en een contract afgesloten met de geselecteerde leverancier. Bij contracten die tot stand zijn gekomen door middel van een Europese aanbesteding is het van belang dat de aspecten waarop gegund is terugkomen in het contract. Deze staan op voorhand vast en zijn in gebracht door de opdrachtgever. In de meeste gevallen weet de opdrachtnemer bij BVP welke KPI's gebruikt moeten worden. De opdrachtnemer is in dit proces dan ook de leider (Hermsen, 2013).

In figuur 10 is te zien dat de rol van het contract (C) verandert. In het bovenste deel is te zien dat de opdrachtgever (V) de opdrachtnemer (I) controleert met het contract. Dit gebeurt bij de traditionele manier van aanbesteden. Bij de traditionele manier worden de contracten opgesteld door de opdrachtgever. Hierin staat vermeldt wat de opdrachtnemer moet waarmaken. In het onderste deel is te zien dat de opdrachtgever de opdrachtnemer niet controleert met het contract. De opdrachtnemer minimaliseert/manager met het contract de risico's. Dit gebeurt wanneer er gekozen is voor de BVP methode (Hermsen, 2013).



Figuur 10: Rol van het contract veranderd

Het opstellen van het contract bij een BVP aanbesteding kan door de opdrachtnemer worden gedaan, maar ook door de opdrachtgever of gezamenlijk. Het risico- en kansendossier, de belangrijkste uitingen tijdens de interviews en het document uit de concretiseringsfase vormen de inhoud van het contract. De opdrachtgever brengt de contractvoorwaarden in (Witteveen & Van de Rijt, 2013).

Bij BVP is het de bedoeling dat er tijdens de contractuitvoering wekelijks gekeken wordt naar de risico's en gebeurtenissen. Er wordt gekeken welke maatregelen er getroffen moeten worden, wie wat doet en wie wat betaald. De risico's buiten de invloedssfeer van de opdrachtnemer zijn voor rekening van de opdrachtgever (Hermsen, 2013).

Het wekelijks kijken naar de risico's en gebeurtenissen wordt gedaan door middel van het Weekly Risk Report (WRR). De weekly is een spreadsheet die de ongewenste gebeurtenissen, de maatregelen, voortgang op de maatregelen, impact op tijd en geld en klanttevredenheid aangeeft. Hiermee kan er in één opslag gezien worden hoe een bepaald project verloopt. De weekly zorgt voor begrip, transparantie, wekelijkse reflectie en vermindering van bureaucratie. Hiernaast hoeft er minder gecommuniceerd te worden (Posthuma, 2013).

De wekelijkse rapportage wordt beheerd door de opdrachtnemer. Wanneer een project goed verloopt, kan het voorkomen dat de weekly leeg is. De weekly is gericht op de oorzaak van het risico, de reden waarom het risico niet geminimaliseerd is en de performance van de opdrachtnemer in het beantwoorden van het risico. Risico's die beheersbaar zijn, worden niet vermeldt in de weekly. Het invullen van de weekly duurt elke week ongeveer 15 minuten (Van de Rijt & Santema, 2011).

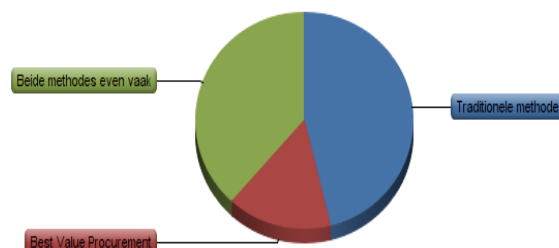
4. Huidige situatie

Dit hoofdstuk betreft de huidige situatie van de BVP methode ten opzichte van de traditionele methode. De situatie wordt weergegeven door middel van de uitkomsten van de afgenomen enquête, de interviews en de analyse op basis van publicaties op TenderNed. Er zijn in totaal 75 enquêtes uitgezet onder Best Value experts en er was een respons van 27. De percentages zijn naar voren gekomen tijdens het analyseren van de resultaten uit de enquête. Hiernaast zijn er vijf interviews afgenomen en is er met diverse personen gesproken tijdens de Masterclass en het Best Value Congres, waarmee de resultaten uit de enquête zijn onderbouwd.

De eerste paragraaf betreft kwantitatieve informatie hoe de BVP methode zich verhoudt tot de traditionele methode. Vervolgens is de huidige situatie weergegeven van contractmanagement en prestatiebewaking met betrekking tot BVP.

4.1 Best Value Procurement en traditioneel aanbesteden

Uit de enquête is naar voren gekomen dat bij Nationale en Europese aanbestedingen vaker gekozen wordt voor de traditionele methode van aanbesteden dan voor de BVP methode.



Figuur 11: Aanbestedingsmethode

56% van de respondenten heeft de traditionele methode meer dan 15 keer toegepast de afgelopen twee jaar bij Nationale en Europese aanbestedingen. BVP is in 46% van gevallen de drie tot vijf keer toegepast de afgelopen twee jaar.



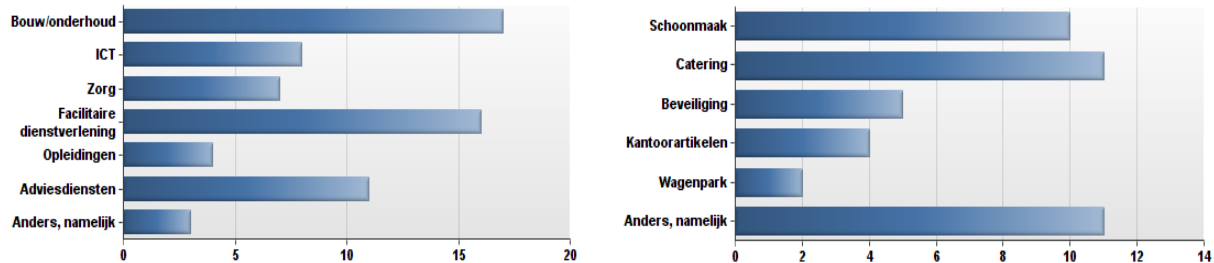
Figuur 12: Aanbestedingen traditioneel en Best Value Procurement

Ondanks dat de traditionele methode vaker is toegepast de afgelopen twee jaar was het resultaat in 92% van de gevallen positief. Wanneer er gebruik wordt gemaakt van de BVP methode wordt er in de meeste gevallen gebruik gemaakt van de zuivere Best Value-aanpak.

Niet alleen de opdrachtgevers zijn positief over de methode, ook de opdrachtnemers ervaren de methode als positief. De opdrachtnemers vinden het prettig dat er gevraagd wordt naar hun expertise en dat ze de ruimte krijgen om innovatieve oplossingen in te brengen. Er is naar voren gekomen dat niet alle partijen de BVP filosofie snappen en het lastig vinden om de verantwoordelijkheid op zich te nemen. Veel opdrachtnemers zijn nog niet ver in het Best Value-traject en moeten nog een ontwikkeling doormaken op dit gebied.

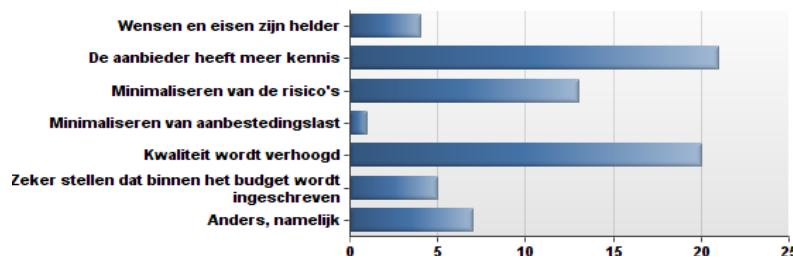
De negatieve ervaring (8%) met de BVP methode kwam doordat er niet voldaan werd aan de verwachtingen en de filosofie van BVP niet verankerd was. Hiernaast komt het doordat er wijzigingen waren opgetreden in het project en de houding en het gedrag van het aanbestedingsteam.

De BVP methode kan bij allerlei soorten inkoop toegepast worden en wordt het meest toegepast bij de inkoop bouw/onderhoud. Hierna volgt de facilitaire dienstverlening en de adviesdiensten. In de facilitaire dienstverlening wordt de methode het meest toegepast bij catering- (58%) en schoonmaakaanbestedingen (53%). Hiernaast wordt de methode toegepast bij beveiliging, wagenpark, afvalmanagement, receptie, bedrijfskleding, inhuur derden en reprovoroizeningen.



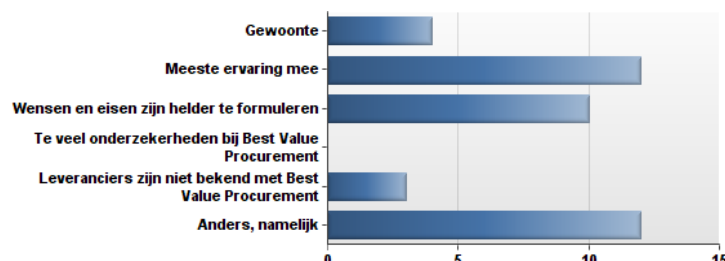
Figuur 13: Best Value Procurement bij soorten inkoop en facilitaire dienstverlening

De BVP methode wordt voornamelijk gebruikt, omdat de markt meer kennis heeft (81%) en de kwaliteit wordt verhoogd (77%). De verantwoordelijkheid, creativiteit en innovativiteit wordt neergelegd bij de markt. Wanneer er complexe vraagstukken zijn, is BVP een goede methode om toe te passen. Hiernaast wordt er gebruik gemaakt van de methode omdat de risico's geminimaliseerd worden (50%), er zeker wordt gesteld dat er binnen het budget wordt ingeschreven (19%) en de kosten van het projectmanagement lager zijn.



Figuur 14: Waarom Best Value Procurement?

De traditionele methode wordt in veel gevallen gebruikt, omdat de opdrachtgever de meeste ervaring heeft met de methode (46%) en het een gewoonte is (15%). Hiernaast wordt de methode gebruikt wanneer het bestek helder geformuleerd kan worden (38%) en een organisatie zelf de kennis in huis heeft. Veel aanbieders zijn onvoldoende bekend met BVP, waardoor de keus valt op de traditionele methode. Hiernaast leent niet ieder project zich voor BVP, is de omvang te gering en zijn de aanbestedingsteams niet altijd geschikt.



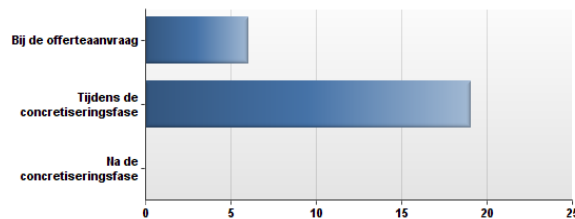
Figuur 15: Waarom traditioneel aanbesteden?

Tijdens het aanbestedingstraject krijgen de aanbieders alle vrijheid. Hierbij stelt de opdrachtgever meestal randvoorwaarden waaraan de aanbieders zich moeten houden. Dit zijn bepaalde zaken die een aanbieder moet meenemen bij het aandrazen van een oplossing. In de uitvoeringsfase krijgt de opdrachtnemer nog steeds de vrijheid bij een BVP aanbesteding. De opdrachtnemer moet zich wel houden aan de projectdoelstellingen, kaders, randvoorwaarden en de offerte die gedaan is.

4.2 Contractmanagement

Uit onderzoek is gebleken dat er steeds meer gebruik wordt gemaakt van BVP. Er is veel bekend over het aanbestedingstraject, maar wanneer het traject doorlopen is en het contract afgesloten is, houdt de kennis in veel gevallen op. Het managen van het contract wordt in veel organisaties te weinig gedaan.

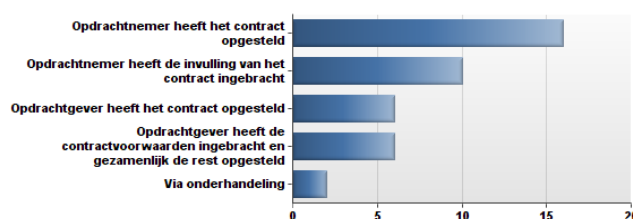
Bij een BVP aanbesteding wordt er in 69% van de gevallen een prestatiecontract afgesloten. 23% van de respondenten sluit een raamovereenkomst af bij een BVP aanbesteding. Hiernaast worden er D&C (Design & Construct), UAV-GC, meerjaren- en projectcontracten afgesloten. Het contract wordt in 76% van de gevallen afgesloten tijdens de concretiseringsfase. In de concretiseringsfase wordt bij 65% van de opdrachten alles tot in detail uitgewerkt. 23% van de respondenten doet dit gedeeltelijk en 12% doet dit helemaal niet.



Figuur 16: Fase opstellen contract

De uitkomst van het schriftelijke en mondelinge deel (risico- en kansendossier en uitkomsten interviews) wordt in de 81% van de gevallen verwerkt in het contract, omdat het onderdeel van het contract uitmaakt. De uitkomsten worden in de meeste gevallen opgenomen als bijlage van het contract. 12% geeft aan dat bijna alles wordt opgenomen en 8% dat er bijna niets wordt opgenomen. De respondenten die niet alles hebben opgenomen in het contract doen dit, omdat niet alles wat de opdrachtnemer aandraagt meerwaarde heeft en er alleen minimale eisen worden voorgeschreven.

In de 62% van de gevallen stelt de opdrachtnemer het contract op of brengt de invulling van het contract in (38%) en in 23% van de gevallen stelt de opdrachtgever het contract op. Bij een gelijk aantal gevallen (23%) heeft de opdrachtgever de contractvoorwaarden ingebracht en de rest van het contract gezamenlijk opgesteld met de opdrachtnemer. Hiernaast komt het ook voor dat het contract opgesteld wordt via onderhandeling (8%).



Figuur 17: Opstellen contract

Het opstellen van het contract bij een BVP aanbesteding wordt door veel respondenten als lastig ervaren, omdat het vraagt om een andere manier van denken. De opdrachtgever en de opdrachtnemer zijn het niet gewend om een contract op te stellen bij een BVP aanbesteding. Ook al wordt in veel gevallen het contract opgesteld door de opdrachtnemer, gelden wel de inkoopvoorwaarden. De respondenten gaan op verschillende manieren om met zaken die op gespannen voet staan met de algemene inkoopvoorwaarden. De ene opdrachtgever gaat over tot onderhandelen, terwijl de andere opdrachtgever aanpast waar nodig. Per situatie moet dit bekeken en passend gemaakt worden.

Bij kort lopende contracten verloopt de contractuitvoering beter dan bij lang lopende contracten. In het eerste jaar moet er veel energie ingestoken worden, waarna het een jaar goed gaat. Hierna verwatert de contractuitvoering in veel gevallen weer.

De naleving van het contract bij een BVP aanbesteding wordt over het algemeen hoger gewaardeerd dan de naleving na een traditionele aanbesteding. De naleving bij een Best Value aanbesteding krijgt gemiddeld een 7,8 en de naleving na een traditionele aanbesteding gemiddeld een 6,1.

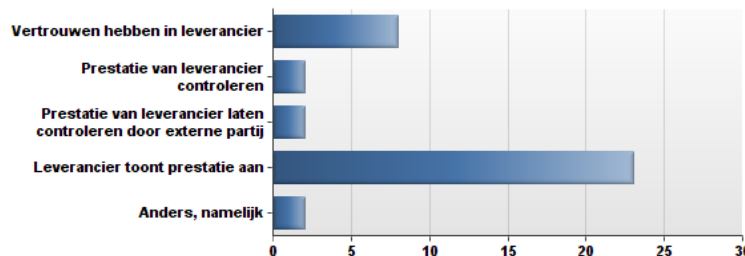
Uit onderzoek is naar voren gekomen dat 77% van de respondenten vindt dat BVP minder aandacht vraagt van de opdrachtgever voor contractmanagement dan bij een traditionele aanbesteding. Dit komt doordat de opdrachtnemer de prestatie zelf aantoont en omdat de opdrachtnemer wekelijks rapporteert. Er is bij BVP meer vertrouwen in de opdrachtnemer. 19% van de respondenten vindt dat contractmanagement evenveel aandacht vraagt.

4.3 Prestatiebewaking

De prestatie van de opdrachtnemer bij een BVP aanbesteding wordt over het algemeen hoger gewaardeerd dan de prestatie na een traditionele aanbesteding. De prestatie van de opdrachtnemer bij een Best Value aanbesteding krijgt gemiddeld een 7,9 en bij een traditionele aanbesteding gemiddeld een 6. De prestatie bij een BVP aanbesteding wordt hoger gewaardeerd, omdat de opdrachtnemer de kans krijgt om zijn kennis, ervaring en innovatie in te brengen waardoor er betere oplossingen kunnen ontstaan.

92% van de respondenten vindt de prestatie van de leveranciers over het algemeen beter bij een BVP aanbesteding dan bij een traditionele aanbesteding. Er wordt op kwaliteit gestuurd en niet op regels.

Hiernaast is er naar voren gekomen dat 76% van de respondenten vindt dat prestatiebewaking bij BVP minder aandacht vraagt van de opdrachtgever dan bij een traditionele aanbesteding. Dit komt doordat de opdrachtnemer de expert is en zelf de prestatie aantoont. Er wordt een rapportage aangeleverd waarin de afwijkingen staan. Hiernaast wordt in sommige gevallen de prestatie gecontroleerd door de eigen organisatie of door een externe organisatie.



Figuur 18: Afspraken naleven bij Best Value Procurement

Er moet niet alleen gekeken worden naar de prestatie van de opdrachtnemer, maar ook of de eigen organisatie de afspraken nakomt. Beide partijen moeten kijken of de andere partij de prestatie nakomt. De opdrachtnemer moet aangeven wanneer de opdrachtgever de afspraken niet nakomt en andersom. Om te zorgen dat de eigen organisatie de afspraken nakomt is het belangrijk dat de BVP filosofie begrepen wordt en dat het aanbestedingsteam waar nodig goed begeleid wordt. Hiernaast is het verstandig om draagvlak te creëren en af en toe bij elkaar te komen om zaken door te spreken.

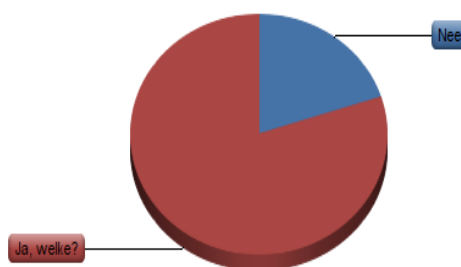
Een andere manier om te kijken naar de geleverde prestatie is door gebruik te maken van het Weekly Risk Report. In 69% van de gevallen wordt er wekelijks gekeken naar de risico's en gebeurtenissen met de opdrachtnemer. 8% kijkt meerdere keren per maand naar de risico's en gebeurtenissen, 4% één keer per maand en 4% nauwelijks. De weekly wordt positief ervaren wanneer deze goed toegepast worden. Er is hierdoor meer structuur bij de beoordeling van de geleverde prestatie. Het gebruik maken van de weekly vinden sommige partijen nog wel lastig.

5. Gewenste situatie

Hoofdstuk vijf betreft de gewenste situatie van de BVP methode. De enquête, interviews en de geanalyseerde aanbestedingen op TenderNed zijn gebruikt om de gewenste situatie in kaart te brengen.

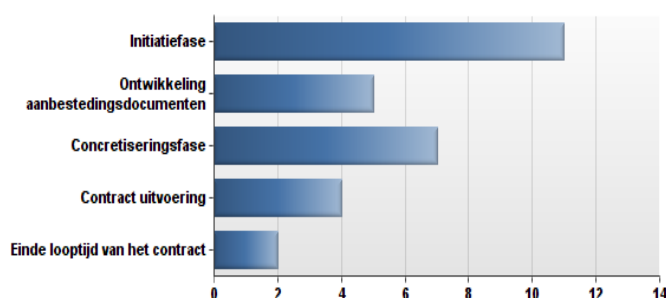
Het is wenselijk dat door het gebruik van de BVP methode betere oplossingen naar voren komen die als verrassend en innovatief ervaren kunnen worden. De methode moet er voor zorgen dat er meer commitment is, de doelstellingen worden behaald en dat de risico's geminimaliseerd worden. Hiernaast is het ook wenselijk dat het resultaat behaald wordt binnen de afgesproken tijd en budget. De kosten moeten hierdoor lager uitvallen en de kwaliteit verhoogd worden.

Het contract na een BVP aanbesteding moet meer gemanaged worden, voornamelijk bij hefboom- en de strategische producten. Op dit moment vinden de respondenten dat het contract na een BVP aanbesteding te weinig wordt gemanaged, waardoor het in de uitvoering misgaat. Bij het gebruik van de BVP methode zijn er volgens 80% van de respondenten andere maatregelen nodig op het gebied van contractmanagement. 20% van de respondenten vindt dat er geen andere maatregelen nodig zijn op het gebied van contractmanagement. Door de paradigmaverschuiving ontstaat er een andere behoefte om het contract te managen.



Figuur 19: Andere maatregelen voor contractmanagement bij Best Value Procurement

81% van de respondenten vindt dat er in een of meerdere fasen rond een inkooptraject verandering plaats moet vinden met betrekking tot contractmanagement bij BVP. De meeste respondenten zouden graag in de initiatiefase verandering zien. Hiernaast zouden de respondenten graag verandering zien in de concretiseringsfase bij BVP.



Figuur 20: Verandering met betrekking tot contractontwikkeling

Om de BVP methode toe te kunnen passen vinden de respondenten het wenselijk dat er zowel bij de opdrachtgever als bij de opdrachtnemer een goed team aanwezig is, dat de Best Value filosofie begrijpt. Er zijn personen in het team nodig die buiten de kaders kunnen denken en die een project van het begin tot het eind kunnen doorzien. Het team moet goed nadenken wat de organisatie wil en hoe ze dit willen bereiken. Om een heldere vraag te kunnen stellen moet het einddoel duidelijk zijn en niet meer veranderen. Hierbij is het wenselijk dat er randvoorwaarden worden gesteld, maar dat er nog wel ruimte wordt geboden om oplossingen in te brengen.

Na de gunning is het niet gewenst dat de partijen terugvallen in de traditionele rol en gedetailleerd gaan specificeren. De oplossing moet juist gevraagd worden aan de markt en de markt moet gaan nadenken over een aanbesteding. De respondenten geven aan dat er vertrouwen moet zijn in de opdrachtnemer. In de gewenste situatie heeft het aanbestedingsteam vertrouwen dat de opdrachtnemer doet wat hij aangegeven heeft tijdens het schriftelijke en mondelinge deel van de aanbesteding. Daarnaast is het belangrijk dat het aanbestedingsteam durft los te laten. Het moet helder zijn dat het niet zo is dat wanneer er voor de BVP methode gekozen is, het aanbestedingsteam niets meer hoeft te doen. Het aanbestedingsteam moet beseffen dat er informatie aangeleverd moet worden aan de opdrachtnemer.

Om het managen van het contract goed te laten verlopen bij een BVP aanbesteding moeten er een aantal zaken geregeld worden volgens de respondenten. Er moet gezorgd worden dat de onduidelijkheden, hiaten en gewenste wijzigingen gemanaged worden. Het is belangrijk dat er een contractmanager of een groep van mensen aanwezig is voor het managen van het contract.

Aan de voorkant van het traject moet alles goed duidelijk zijn. In de concretiseringsfase maakt de opdrachtnemer een gedetailleerd plan van aanpak. De contractmanager moet kijken of daarin voldoende mijlpalen worden gesteld waarop gestuurd kan worden. Er moeten goede afspraken gemaakt worden over KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren), SLA's (Service Level Agreement), risico's en de wijze van meten en rapporteren. De afspraken worden SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) geformuleerd.

Hiernaast moet er een goede overeenkomst worden opgesteld, welke gemanaged kan worden door middel van het Weekly Risk Report. Het contract dient op een evenwichtige manier de belangen van opdrachtgever en opdrachtnemer. Wanneer dit gebeurt is de kans op een succesvolle samenwerking en naleving het grootst.

In de praktijk hangt het van de professionaliteit van de contractmanager af, wat er geregeld wordt op het gebied van contractmanagement. Dit hangt voornamelijk van de tijd af die een contractmanager mag spenderen. Bij BVP bewaakt de contractmanager of het planningsproces goed verloopt en of de opdrachtnemer het resultaat op tijd aanlevert. Wanneer dit niet het geval is moet de contractmanager ingrijpen, maar hij moet zich niet bezighouden met de eventuele verschuivingen in de planning. Dit is niet relevant om de opdracht doelstelling waar te maken, omdat dit niet hoeft te leiden tot het niet behalen van het gewenste eindresultaat.

Hiernaast is het ook wenselijk dat er aan de opdrachtnemerskant een contractmanager vanaf de voorbereidingsfase betrokken is, zodat ook hij tijdig kan ingrijpen wanneer iets niet juist verloopt.

Het is wenselijk dat er bij een BVP contract op output gestuurd wordt. Hierdoor krijgt de opdrachtnemer de ruimte om expertise in te brengen en er voor te zorgen dat het einddoel bereikt wordt. Het is belangrijk dat er wordt gestuurd op het einddoel en op de eventueel gestelde mijlpalen. Er moet risico sturend getoetst worden en niet zoals bij de traditionele methode gebruikmaken van uitgebreide controles en directievoering.

Om het contract bij een BVP aanbesteding goed te managen is het wenselijk dat het Weekly Risk Report ingevoerd wordt. Het Weekly Risk Report zorgt ervoor dat er tijdig bijgestuurd kan worden op basis van het al dan niet behalen van de prestaties en/of het optreden van risico's.

Hiernaast is het wenselijk dat zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer tijdig aangeven wanneer een persoon niet geschikt is om uiteindelijk tot het gewenste resultaat te komen. Dit kan gedaan worden doormiddel van het Weekly Risk Report.

Om er voor de te zorgen dat het contractmanagement goed verloopt bij een BVP aanbesteding is het van belang dat het voorbereidingstraject juist doorlopen wordt. Wanneer de voorbereiding niet goed

verloopt, gaat het tijdens het verdere traject in veel gevallen mis. Hiernaast is het wenselijk dat de eventuele onderaannemers direct betrokken worden.

Er wordt aangegeven door de personen die geïnterviewd zijn dat er in de gewenste situatie het gehele traject dezelfde contractmanager aanwezig is. Het komt namelijk regelmatig voor dat er wordt gewisseld van contractmanager tijdens het traject of dat er in elke fase een ander team wordt ingezet. Commitment aan een project en de continuïteit van een contractmanager is essentieel om een goed eindresultaat te krijgen.

De keuze voor de BVP methode heeft verschillende consequenties voor contractmanagement en prestatiebewaking. De organisatie hoeft de opdrachtnemer minder te controleren, moet op afstand blijven en de opdrachtnemer zijn werk laten doen. Dit is anders ten opzichte van de traditionele methode. Hier moet de opdrachtgever telkens de opdrachtnemer aansturen om tot het gewenste eindresultaat te komen. Hierdoor vraagt de keuze voor BVP een aanpassing in de gestandaardiseerde processen en van de betrokken medewerkers een aanpassing in de houding en het gedrag. Hierbij moet de opdrachtgever opletten dat hij niet in de traditionele rol terugvalt en op het proces gaat sturen. De medewerkers moeten leren loslaten en goed de BVP filosofie begrijpen. Niet alleen de betrokken medewerkers moeten leren loslaten, ook de directie en het bestuur moeten dit doen. Het voordeel van de keuze voor BVP is dat wanneer het goed verloopt je weinig tijd kwijt bent aan contractmanagement en prestatiebewaking en dat de kwaliteit verhoogd wordt. Er is dus minder capaciteit nodig, wat zorgt voor lagere kosten. Hiernaast zorgt de keuze voor de BVP methode dat er meer gestructureerde informatie opgeleverd wordt.

6. Analyse en conclusie

In dit hoofdstuk worden de huidige en de gewenste situatie geanalyseerd door middel van een gap analyse. Aan de hand van het literatuuronderzoek en de uitkomsten van de enquête en interviews is er antwoord gegeven op de hoofdvraag:

‘In hoeverre moeten organisaties andere maatregelen treffen op het gebied van contractmanagement bij een Best Value Procurement aanbesteding dan bij een traditionele aanbesteding?’

6.1 Analyse van de onderzoeksresultaten

Deze paragraaf betreft de gaps die weergegeven worden aan de hand van uitkomsten uit de huidige en de gewenste situatie.

Huidige situatie	Gaps	Gewenste situatie
Filosofie BVP - Wenig kennis van BVP - Opdrachtnemer neemt geen verantwoordelijkheid	Best Value filosofie wordt niet goed begrepen	Filosofie BVP - Best Value filosofie wordt begrepen door het team van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer - Aanbestedingstraject verbeteren - Kwaliteit verhogen
Contract opstellen - Opdrachtgever stelt contract op - Te veel randvoorwaarden - In 65% van de gevallen wordt alles vastgelegd in het contract 81% verwerkt de uitkomsten van het schriftelijke en mondelinge deel in contract - Opdrachtgever neemt leiding over in uitvoeringsfase	- Vrijheid voor aanbieders wordt beperkt - Terugvallen in traditionele rol	Contract opstellen - Laten leiden door de opdrachtnemer - Loslaten en vertrouwen
Contractuitvoering - Contractuitvoering loopt in een aantal gevallen niet goed - In elke fasen zijn er andere personen betrokken	- Wisseling van leden in het aanbestedingsteam - Wijziging houding en gedrag - Wijziging in project	Contractuitvoering - Vast aanbestedingsteam dat de gehele looptijd betrokken is - Betere resultaten tijdens contractuitvoering - Meer commitment
Contractmanager - Contractmanager wordt niet betrokken in eerste fase - Afspraken niet SMART - Mijlpalen niet goed geformuleerd	- Geen duidelijk beeld van aard en omvang van risico's en afwijkingen - Managen contract loopt niet goed	Contractmanager Contractmanager vanaf het begin betrekken bij het aanbestedingstraject
Contractmanagement - Er wordt niet veel gedaan aan contractmanagement - Contractmanagement verwaterd in loop der tijd	- Contract wordt er te laat bij gepakt - Te laat ingrijpen	Contractmanagement - Risico's minimaliseren - Sturen op eindresultaat en treffen van maatregelen om risico's te verkleinen
Prestatiebewaking - Opdrachtgever komt afspraken niet na - Opdrachtgever niet betrokken - Opdrachtnemer geeft niet aan wat hij verwacht van opdrachtgever	- Opdrachtnemer spreekt de opdrachtgever niet aan op prestatie - Opdrachtnemer meet prestatie niet van opdrachtgever	Prestatiebewaking - De opdrachtgever spreekt de opdrachtnemer aan op de prestatie - Opdrachtgever en opdrachtnemer komen afspraken na - Wekelijks kijken naar risico's en gebeurtenissen

6.2 Conclusie

Aan de hand van de antwoorden op de deelvragen die in de het theoretische kader, huidige situatie en gewenste situatie gegeven zijn, is het antwoord op de hoofdvraag tot stand gekomen.

De BVP methode wordt steeds vaker toegepast bij een aanbesteding. Het is een methode waarbij de inschrijvingen worden gewaardeerd volgens het principe dat de meeste waarde moet worden verkregen tegen een vooraf vastgestelde prijs. BVP wordt in de facilitaire sector voornamelijk toegepast bij catering en schoonmaak. Er wordt voor de methode gekozen, omdat de markt meer kennis heeft, de kwaliteit wordt verhoogd en de risico's worden geminimaliseerd.

Om het gewenste eindresultaat opgeleverd te krijgen moeten er zowel bij een BVP aanbesteding als bij een traditionele aanbesteding maatregelen getroffen worden op het gebied van contractmanagement. De BVP methode verschilt van de traditionele methode. Bij de traditionele methode van aanbesteden worden er standaarden en minimumeisen gesteld om de kwaliteit van de opdracht te garanderen. Er is hierdoor weinig ruimte om met eigen inbreng te komen. Bij een BVP aanbesteding heeft de opdrachtnemer meer vrijheid tijdens het traject en ook in de uitvoering. Dit leidt er toe dat BVP hoger wordt gewaardeerd dan de traditionele methode.

Aan de hand van de gap analyse is naar voren gekomen dat een BVP aanbesteding vraagt om andere maatregelen op het gebied van contractmanagement dan bij een traditionele aanbesteding. Vooral wanneer er hefboom- en strategische producten aanbesteed worden via BVP moet er veel aandacht besteed worden aan contract- en leveranciersmanagement. Bij knelpuntproducten wordt er alleen aandacht besteed aan contractmanagement. Het contractmanagement bij een BVP aanbesteding vergt minder inspanning mits er een aantal maatregelen getroffen worden. Dit leidt tot minder capaciteit en lagere kosten. Hiernaast is de kans op het ontstaan van faalkosten kleiner dan bij een traditionele aanbesteding. De maatregelen zijn weergegeven in het volgende hoofdstuk.

Hieronder zijn de verschillen bij contractmanagement weergegeven die naar voren zijn gekomen tijdens het onderzoek.

Best Value Procurement	Traditioneel
Opstellen contract in concretiseringsfase	Opstellen contract bij de offerteaanvraag
Opdrachtnemer stelt contract grotendeels op of brengt invulling in	Opdrachtgever stelt contract op
Opdrachtnemer heeft vrijheid tijdens contractuitvoering	Opdrachtnemer moet zich tijdens contractuitvoering strikt houden aan het contract
Contractmanagement vraagt minder aandacht van opdrachtgever	Contractmanagement vraagt meer aandacht van opdrachtgever
Op output sturen	Op het proces sturen
Risico sturend toetsen	Uitgebreide controles
Opdrachtgever hoeft de opdrachtnemer minder te controleren	Opdrachtgever moet opdrachtnemer steeds controleren
Leverancier toont prestatie aan	Prestatie moet telkens gemeten worden
Wekelijks kijken naar risico's en gebeurtenissen	Nauwelijks kijken naar risico's en gebeurtenissen
Opdrachtgever moet op afstand blijven	Opdrachtgever moet er steeds bovenop zitten

7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven die er toe leiden dat het contractmanagement bij een BVP aanbesteding een succes wordt. De aanbevelingen zijn van belang voor de opdrachtgever die een BVP aanbesteding gaat uitvoeren. De aanbevelingen zijn opgedeeld in korte termijn (binnen een jaar) en middellange termijn (twee tot vijf jaar).

Uit onderzoek is gebleken dat er bij een BVP aanbesteding andere maatregelen getroffen moeten worden om te zorgen dat het contractmanagement goed verloopt. Dit komt in de kern omdat de focus bij de traditionele aanpak ligt op het controleren door opdrachtgever van de opdrachtnemer op naleving van de door opdrachtgever gemaakte voorwaarden. Bij BVP ligt de controle meer bij de opdrachtnemer zelf waarbij met name op output en risico's wordt gestuurd en regelmatig sprake is van overleg met opdrachtgever. Hier staat de te realiseren doelstelling van de opdracht centraal, waarbij de hoe vraag meer aan opdrachtnemer, de expert, is.

7.1 Korte termijn

Aanbeveling 1	Goed team dat vanaf het begin betrokken is
Niveau	Operationeel/tactisch
Doelstellingen	▼ Vast aanbestedingsteam dat de gehele looptijd betrokken is ▼ Contractmanager vanaf het begin betrekken bij het aanbestedingstraject ▼ Betere resultaten tijdens contractuitvoering ▼ Meer commitment
Om de BVP methode toe te passen is het van belang dat er zorgvuldig een aanbestedingsteam samengesteld wordt. Het aanbestedingsteam moet vertrouwen in de markt hebben en durven los te laten. Alle projectleden en de eventuele onderaannemers moeten vanaf het begin betrokken worden bij het aanbestedingstraject en buiten de kaders kunnen denken. Het is verstandig om de contractmanager deel uit te laten maken van het aanbestedingsteam en vanaf het moment dat er een behoefte is en de aanbestedingsstrategie geformuleerd wordt, te betrekken. Contractmanagement begint namelijk niet na de afsluiting van het contract, maar begint wanneer de organisatie een behoefte heeft. Het contractmanagement loopt als het waren parallel aan het aanbestedingstraject en eindigt niet. De rol van contractmanager wordt belegd bij de afdeling inkoop. Dit leidt tot een betere doorvertaling van beleid naar contract en meer eenduidigheid in de sturing. Het is belangrijk dat de contractmanager zich vanaf de voorbereidingsfase bezighoudt met het managen. Hij moet een actueel beeld hebben van de aard en omvang van de opdracht. De contractmanager weet wat er in het verleden niet goed ging en kan hier de andere projectleden op attenderen. Hiernaast moet de contractmanager inzicht hebben in het kansen- en risicodossier. Hierdoor kan de bewaking van het proces goed verlopen en kan de contractmanager tijdig ingrijpen. Het is van belang dat er aan de opdrachtnemerszijde ook een contractmanager aanwezig is vanaf de voorbereidingsfase.	

Aanbeveling 2	Best Value B-certificering
Niveau	Strategisch
Doelstellingen	▼ Best Value filosofie wordt begrepen door het team van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer ▼ Aanbestedingstraject verbeteren ▼ Kwaliteit verhogen
Om de BVP methode goed toe te kunnen passen moet als eerste de filosofie achter BVP begrepen worden. Het is belangrijk dat er begrepen wordt hoe de BVP methode uitgevoerd moet worden. Het is verstandig om de projectleden van het aanbestedingsteam een training te laten volgen met betrekking tot BVP. Als eerste zullen de projectleden een training volgen voor een B-certificaat.	

Waarin met name centraal staat hoe BVP precies werkt. De projectleden leren een vertaalslag te maken van de huidige manier van werken naar het werken op basis van de BVP methode.

Aanbeveling 3		Team dat het gehele aanbestedingstraject aanwezig is
Niveau		Operationeel/tactisch
Doelstellingen		▼ Betere resultaten tijdens contractuitvoering ▼ Meer commitment
Naast dat er een goed aanbestedingsteam aanwezig moet zijn, is het verstandig dat het gehele aanbestedingstraject dezelfde personen aanwezig zijn. Het is belangrijk dat dezelfde projectleden betrokken zijn in de voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en uitvoeringsfase. Om een goed eindresultaat te verkrijgen moet er commitment aan het project zijn en is continuïteit essentieel.		

Aanbeveling 4		Marktconsultatie
Niveau		Strategisch/tactisch
Doelstellingen		▼ Best Value filosofie wordt begrepen door het team van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer ▼ Aanbestedingstraject verbeteren ▼ Kwaliteit verhogen ▼ Risico's minimaliseren
Een marktconsultatie is een middel om betere en meer gerichte informatie van de marktpartijen te verkrijgen over een voorgenomen aanbesteding. Er wordt inzicht verkregen in de mate waarin expertise in de markt aanwezig is rond de inkoopbehoefte en de eventuele ervaring/kijk op de BVP methode. Tijdens de consultatie vindt er informatie-uitwisseling plaats met de belanghebbende partijen. Aan de hand hiervan bepaald de opdrachtgever de haalbaarheid en de randvoorwaarden. Er wordt inzicht verkregen in mogelijke oplossingen voor een probleem en er ontstaat hierdoor vertrouwen bij de opdrachtgever om meer zaken aan de markt over te laten.		

Aanbeveling 5		Contractbeheertool
Niveau		Strategisch
Doelstellingen		▼ Kwaliteit verhogen ▼ Betere resultaten tijdens contractuitvoering ▼ Risico's minimaliseren
Het uitvoeren van contractbeheer betreft het administreren van afgesloten contracten. Het is van belang om informatie te kunnen generen waarvan gebruik gemaakt kan worden bij het verrichten van een nieuwe beheerhandeling. Hiernaast is het van belang uit controle- en verantwoordingsoogpunt. Om het managen van het contract te vergemakkelijken en verder te professionaliseren is het verstandig om een contractbeheertool te implementeren. De tool zorgt voor meer uniformiteit en efficiëntie bij het managen. Hierbij is het belangrijk dat een organisatie kijkt of een contractbeheertool wel zinvol is. Om de overweging te maken moet er gekeken worden naar de hoeveelheid contracten die afgesloten zijn, de waarde van de contracten en de risico's die daarbij horen.		

Aanbeveling 6		Voorlichtingsbijeenkomst
Niveau		Strategisch/tactisch
Doelstellingen		▼ Best Value filosofie wordt begrepen door het team van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer ▼ Aanbestedingstraject verbeteren ▼ Kwaliteit verhogen ▼ Risico's minimaliseren

De aanbieders moeten de filosofie achter BVP ook goed begrijpen en weten hoe een aanbestedingstraject verloopt wanneer er gekozen is voor BVP. Om te voorkomen dat de opdrachtgever in de uitvoeringsfase zelf moet sturen om ervoor te zorgen dat het probleem opgelost wordt, is het verstandig om in het kerndocument informatie te geven over BVP. Hiernaast is het verstandig om een voorlichtingsbijeenkomst te houden met de geïnteresseerde aanbieders. Op TenderNed wordt er een aankondiging van een voorlichtingsbijeenkomst geplaatst, zodat de geïnteresseerde aanbieders zich kunnen inschrijven. Tijdens de voorlichtingsbijeenkomst wordt er informatie gegeven over de opdracht en over de aanbestedingsmethode.

Aanbeveling 7	Weekly Risk Report
Niveau	Operationeel
Doelstellingen	- De opdrachtgever spreekt de opdrachtnemer aan op de prestatie - Opdrachtgever en opdrachtnemer komen afspraken na - Wekelijks kijken naar risico's en gebeurtenissen - Sturen op eindresultaat en treffen van maatregelen om risico's te verkleinen
Om het managen van het contract te verbeteren moet er op output gestuurd worden en risico sturend getoetst worden. Het is verstandig om hiervoor gebruik te maken van het Weekly Risk Report. Het is een eenvoudig in te vullen spreadsheet en geeft de ongewenste gebeurtenissen, de maatregelen, voortgang op de maatregelen, impact op geld en tijd en de klanttevredenheid aan. Het Weekly Risk Report zorgt ervoor dat er tijdig bijgestuurd kan worden op basis van het al dan niet behalen van de prestaties en/of het optreden van risico's. Door van tevoren na te denken over risico's en door beheersmaatregelen te formuleren, wordt de kans verkleind dat de eventuele risico's zich daadwerkelijk voordoen. De opdrachtnemer moet hiernaast aangeven wanneer de opdrachtgever de verantwoordelijkheid niet nakomt. Er moet voor gezorgd worden dat elke week het Weekly Risk Report aangeleverd wordt door de opdrachtnemer. Het is belangrijk dat de weekly niet in de loop der tijd verwatert en dat er alleen de gewenste informatie ingezet wordt. Het Weekly Risk Report wordt door veel partijen als lastig ervaren en daarom is het verstandig om in de concretiseringsfase te oefenen met de weekly. In bijlage 7 is een voorbeeld van het Weekly Risk Report opgenomen.	

Aanbeveling 8		Best Value Procurement bijeenkomst
Niveau	Operationeel/tactisch	
Doelstellingen	▼ Best Value filosofie wordt begrepen door het team van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer ▼ Aanbestedingstraject verbeteren ▼ Kwaliteit verhogen ▼ Betere resultaten tijdens contractuitvoering ▼ Laten leiden door de opdrachtnemer ▼ Loslaten en vertrouwen	
Bij het gebruik van de BVP methode is het verstandig dat het aanbestedingsteam niet gedetailleerd gaat specificeren, maar de markt met oplossingen laat komen. Het gehele aanbestedingstraject moet er volgens de BVP filosofie gehandeld worden. Wanneer de opdracht gegund is en het contract opgesteld is moet het aanbestedingsteam niet de touwtjes in handen nemen en sturen op het contract. Het is verstandig om op het einddoel en de eventueel gestelde mijlpalen te sturen en te zorgen dat projectleden niet terugvallen in de traditionele rol. Om dit te voorkomen is het verstandig om eens in de drie maanden een BVP bijeenkomst te houden met het team van de opdrachtgever en het team van de opdrachtnemer. Tijdens de bijeenkomst moet er gekeken worden of er weer teruggevallen wordt in de traditionele rol en of de gemaakte afspraken nageleefd worden. Hiernaast moet de intentie van BVP opgehelderd worden.		

7.2 Middellange termijn

Om ervoor te zorgen dat het contractmanagement op middellange termijn bij een BVP aanbesteding succesvol blijft, moet men ervoor zorgen dat er niet wordt teruggevallen in de traditionele rol. Het is verstandig om het Weekly Risk Report en de BVP bijeenkomsten te blijven uitvoeren. Hiernaast zijn er een aantal andere aanbevelingen op middellange termijn, deze zijn hieronder weergegeven.

Aanbeveling 1	Best Value A-certificering
Niveau	Operationeel/tactisch
Doelstellingen	▼ Best Value filosofie wordt begrepen door het team van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer ▼ Aanbestedingstraject verbeteren ▼ Kwaliteit verhogen
In het tweede jaar is het verstandig dat de projectleden het Best Value A-certificaat behalen. Tijdens deze training worden de verschillende fases van het BVP traject doorlopen en wordt er geleerd hoe het toegepast moet worden.	

Aanbeveling 2	Best Value Congres
Niveau	Operationeel/tactisch
Doelstellingen	▼ Best Value filosofie wordt begrepen door het team van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer ▼ Aanbestedingstraject verbeteren ▼ Kwaliteit verhogen
Kennis van BVP kan worden verkregen door het raadplegen van vakliteratuur, seminars en het Best Value Congres. Jaarlijks wordt het tweedaagse Best Value Congres georganiseerd door Best Value Nederland. De twee dagen staan in het teken van BVP. Er zijn diverse sprekers aanwezig die hun Best Value kennis en ervaring delen.	

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen daadwerkelijk te verwezenlijken, zijn de aanbevelingen van het vorige hoofdstuk vertaald in concrete vervolgstappen. Bij de BVP methode zijn er vier fasen; voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en uitvoeringsfase (inclusief contractbeëindiging). De aanbevelingen zijn weergegeven per fasen (dikgedrukt).

De duur van het gehele traject van een BVP aanbesteding, dat plaatsvindt voordat het contract in de uitvoeringsfase daadwerkelijk van start gaat is afhankelijk van de procedure. In dit geval duurt de BVP aanbesteding 9 maanden. Hierbij duurt de voorbereidingsfase ongeveer 4 maanden, de beoordelingsfase 2,5 maand en de concretiseringsfase ook ongeveer 2,5 maand (Van Beurden, 2016).

8.1 Voorbereidingsfase

In het onderstaande figuur zijn de stappen weergegeven die doorlopen moeten worden in de voorbereidingsfase bij een BVP aanbesteding.

	Week																	
	Voorbereidingsfase																	
	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Opstellen goed team																		
Training Best Value Procurement																		
Voorbereiding																		
Marktconsultatie																		
Contractbeheertool																		
Publicatie																		
Voorlichtingsbijeenkomst																		
Nota van Inlichtingen 1																		
Verzenden NvI1																		
Nota van Inlichtingen2																		
Verzenden NvI2																		
Sluitingsdatum inschrijven																		

Hieronder zijn de concrete stappen weergegeven per aanbeveling.

Aanbeveling	Goed team dat vanaf het begin betrokken is
Acties	▼ Aanwijzen projectleider door bestuur/directie/management ▼ Opstellen aanbestedingsteam ▼ Contractmanager betrekken ▼ Vergaderen
Om ervoor te zorgen dat het aanbestedingsteam vanaf het begin betrokken is, moet er bij de start van de voorbereidingsfase zorgvuldig een aanbestedingsteam opgesteld worden. Het aanbestedingsteam bestaat in ieder geval uit vijf personen, namelijk de projectleider, twee inkopers, aanbestedingsjurist en een contractmanager. Het team dient voldoende kennis en ervaring in huis te hebben om de benodigde aanbestedingsstukken op te stellen, de aanbestedingsprocedure uit te voeren en de aanbiedingen te beoordelen. Het aanbestedingsteam is vanaf de voorbereidingsfase het gehele aanbestedingstraject aanwezig.	

Aanbeveling	Best Value B-certificering
Acties	▼ Aanbestedingsteam samenstellen ▼ Opgeven bij de NEVI ▼ Tweedaagse cursus ▼ Certificering
Voordat de werkelijke voorbereidingsfase van start gaat is het van belang dat er als eerste een training gevolgd worden om het B-certificaat te behalen. De projectleden dienen zich o.a. te certificeren om de nodige kennis te bezitten over BVP. De training kan gevolgd worden bij de NEVI. In bijlage 8 zijn de eisen aan de Best Value certificering opgenomen.	

Aanbeveling	Marktconsultatie
Acties	▼ Opstellen voorlopige strategie ▼ Marktconsultatie aankondigen ▼ Inschrijvingen ordenen ▼ Marktconsultatie houden
Voor de belanghebbende partijen wordt er een marktconsultatie georganiseerd in de vierde week van de voorbereidingsfase. De bijeenkomst geeft betere en meer gerichte informatie over de voorgenomen aanbesteding.	

Aanbeveling	Contractbeheertool
Acties	▼ Draagvlak creëren bestuur/directie/management ▼ Opzet projectorganisatie ▼ Plan van aanpak voor contractbeheer ▼ Implementatie ▼ Borging en beheer
Om het contractbeheer uit te voeren en te zorgen dat het een succes wordt, moeten er een vijftal acties gedaan worden. In totaal zal de implementatie van de contractbeheertool ongeveer vijf weken duren. Ten eerste moet er draagvlak gecreëerd worden bij het bestuur/directie/management. Het is namelijk van belang om steun te hebben. Hierna is het van belang dat er een projectorganisatie wordt opgesteld. Het is afhankelijk van de plaats waar contractbeheer is belegd in de organisatie, wie er betrokken moet worden. Hiernaast hangt het af van de contractvolwassenheid van een organisatie. Vervolgens stelt de projectorganisatie een plan van aanpak op voor het contractbeheer. Wanneer het plan van aanpak goedgekeurd is door het bestuur, directie of management vindt de implementatie plaats. Wanneer het contractbeheer succesvol geïmplementeerd is moet het geborgd en beheerd worden.	

Aanbeveling 4	Voorlichtingsbijeenkomst
Acties	▼ Publicatie aanbesteding ▼ Publicatie voorlichtingsbijeenkomst ▼ Inschrijvingen ordenen ▼ Voorlichtingsbijeenkomst houden
Het is van belang om een voorlichtingsbijeenkomst te organiseren voor de geïnteresseerde aanbieders om te voorkomen dat de opdrachtgever in de uitvoeringsfase zelf moet sturen om ervoor te zorgen dat het gewenste eindresultaat bereikt wordt. Tijdens deze voorlichtingsbijeenkomst wordt er informatie gegeven over de opdracht en aanbestedingsmethode aan de aanbieders. De voorlichtingsbijeenkomst zal ongeveer 1,5 uur duren en hierbij zullen twee projectleden aanwezig zijn.	

8.2 Beoordelingsfase

Na de voorbereidingsfase volgt de beoordelingsfase. In deze fase worden de inschrijvingen beoordeeld en de meest geschikte aanbieder geselecteerd. In de beoordelingsfase wordt als eerst het schriftelijke deel beoordeeld en besproken en vervolgens wordt het mondelinge deel afgenomen en besproken. Wanneer er een leverancier geselecteerd is, wordt er uitgenodigd en afgewezen.

	Week											
	Beoordelingsfase											
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Beoordeling inschrijvingen												
Consensusoverleg schriftelijk deel												
Interviews												
Consensusoverleg mondeling deel												
Presentatie kwaliteitsscores en Inschrijvingsprijzen												
Uitnodiging en afwijzing												
Opschortende termijn en verificatiefase												

8.3 Concretiseringsfase

In de concretiseringsfase werkt de aanbieder zijn planning verder uit en laat zien hoe de beloofde resultaten meetbaar gemaakt worden. Er wordt in deze fase definitief gegund, het contract afgesloten en het project opgestart.

	Week											
	Concretiseringsfase											
	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
Start concretiseringsfase												
Gunningbeslissing												
Uiterste datum bezwaar												
Oefenen met Weekly Risk Report												
Contract ondertekening												
Opstart (implementatie)												

Hieronder zijn de concrete stappen weergegeven voor de aanbeveling.

Aanbeveling	Weekly Risk Report
Acties	▼ Informeren opdrachtnemer ▼ Plannen bijeenkomsten ▼ Bijeenkomst oefenen weekly ▼ Zelf aan de slag met weekly ▼ Bespreken weekly
Om het managen van het contract te verbeteren moet er risico sturend getoetst worden. Het is verstandig om gebruik te maken van het Weekly Risk Report. De weekly wordt door veel partijen als lastig ervaren en daarom is het verstandig om in de concretiseringsfase te oefenen met de weekly. In de eerste week vindt er een bijeenkomst plaats waarin gezamenlijk het Weekly Risk Report wordt opgesteld en de week hierna wordt er zelf aan de slag gegaan met de weekly.	

8.4 Uitvoeringsfase

Wanneer de voorbereidingsfase, beoordelingsfase en de concretiseringsfase doorlopen zijn gaat de laatste fase van start. In de laatste fase wordt het project daadwerkelijk uitgevoerd. In de tabel op de volgende pagina is uitgegaan van een contractlooptijd van drie jaar.

	Week															
	Uitvoeringsfase															
	40	41 t/m 52	1 t/m 26	27 t/m 52	1 t/m 26	27 t/m 52	1 t/m 26	27 t/m 52	1 t/m 26	27 t/m 52	1 t/m 26	27 t/m 52	1 t/m 26	27 t/m 52	1 t/m 26	27 t/m 52
Start werkzaamheden																
Weekly Risk Report																
Best Value Procurement bijeenkomst																
Training Best Value Procurement																
Best Value Congres																
Contractbeëindiging																

Hieronder zijn de concrete stappen weergegeven per aanbeveling.

Aanbeveling	Weekly Risk Report
Acties	- Wekelijks kijken naar risico's en gebeurtenissen - Bespreken Weekly Risk Report - Sturen op eindresultaat en treffen van maatregelen om risico's te verkleinen
Vanaf de start van het contract zal er elke week gekeken moeten worden naar de risico's en gebeurtenissen in het project. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van het Weekly Risk Report. Tijdens de gehele looptijd van het contract is het verstandig om gebruik te maken van de weekly.	

Aanbeveling	Best Value Procurement bijeenkomst
Acties	- Informeren opdrachtnemer - Plannen bijeenkomst - Houden BVP bijeenkomst - Opnieuw plannen bijeenkomst, etc.
Het gehele aanbestedingstraject moet er volgens de BVP filosofie gehandeld worden. Wanneer de opdracht gegund is en het contract opgesteld is moet het aanbestedingsteam niet de touwtjes in handen nemen en sturen op het contract. Het is daarom verstandig om eens in de drie maanden een BVP bijeenkomst te organiseren. Tijdens de bijeenkomst zal het aanbestedingsteam van de opdrachtgever en van de opdrachtnemer aanwezig zijn en wordt geleid door de projectleider van de opdrachtgever. De bijeenkomst zal telkens een uur duren.	

Aanbeveling	Best Value A-certificering
Acties	- Opgeven bij de NEVI - Zevendaagse cursus - Certificering
Om de intentie van BVP op te helderen en meer kennis op te doen is het verstandig dat de projectleden in het tweede jaar het A-certificaat behalen. De training loopt ongeveer gelijk aan de doorlooptijd van een gemiddeld Best Value traject en bestaat uit 7 dagen.	

Aanbeveling	Best Value Congres
Acties	- Opgeven bij Best Value Nederland - Tweedaags congres
Jaarlijks wordt het tweedaagse Best Value Congres georganiseerd door Best Value Nederland. Het is verstandig om jaarlijks het congres bij te wonen. Het Best Value Congres duurt twee dagen.	

9. Bedrijfskundige consequenties

Dit hoofdstuk betreft de bedrijfskundige consequenties die verbonden zijn aan de aanbevelingen en het implementatieplan. De consequenties zijn van belang voor een opdrachtgever die een BVP aanbesteding gaat uitvoeren

In de eerste paragraaf worden de organisatorische consequenties beschreven, in de twee paragraaf de personele consequenties en in de laatste paragraaf de financiële consequenties. De consequenties zijn opgedeeld in korte termijn (binnen een jaar) en middellange termijn (twee tot vijf jaar).

9.1 Korte termijn

Consequenties korte termijn				
Aanbeveling	Organisatorisch	Personeel	Financieel	
			Baten	Lasten
Samenstellen aanbestedingsteam	Aanbestedingsproces verloopt anders, structuur managen veranderd	Andere werkwijze, rol verschuiving	Betere samenwerking en afstemming, vermindering aanbestedingslast	€ 719,09
Best Value B-certificering	Aanbestedingsproces verloopt anders	Omslag in het denken en handelen, loslaten en vertrouwen, extra tijd	Minder meerwerk, minder vertraging, hogere klanttevredenheid	€ 3.764,97
Marktconsultatie	Aanbestedingsproces verloopt anders	Andere werkwijze, rol verschuiving, extra tijd	Hogere klanttevredenheid, betere samenwerking en afstemming	€ 5.000,00
Contractbeheertool	Aanbestedingsproces verloopt anders, structuur managen veranderd	Andere werkwijze, rol verschuiving	Minder meerwerk, minder vertraging, hogere klanttevredenheid	€ 5.000,00
Voorlichtingsbijeenkomst	Aanbestedingsproces verloopt anders	Andere werkwijze, rol verschuiving, extra tijd	Hogere klanttevredenheid, betere samenwerking en afstemming	€ 257,02
Oefenen Weekly Risk Report	Aanbestedingsproces verloopt anders	Andere werkwijze, loslaten en vertrouwen, extra tijd	Betere samenwerking en afstemming	€ 171,35
Weekly Risk Report	Aanbestedingsproces verloopt anders, structuur managen veranderd, risico sturend	Andere werkwijze, loslaten en vertrouwen, rol verschuiving, extra tijd	Minder meerwerk, minder vertraging, kosten nemen af	€ 148,20
Best Value Procurement bijeenkomst	Aanbestedingsproces verloopt anders, structuur managen veranderd	Omslag in het denken en handelen, loslaten en vertrouwen, extra tijd	Minder meerwerk, minder vertraging	€ 430,00
Totaal				€ 24.341,54

9.2 Middellange termijn

Consequenties middellange termijn				
Aanbeveling	Organisatorisch	Personeel	Financieel	
			Baten	Lasten
Best Value A-certificering	Aanbestedingsproces verloopt anders	Omslag in het denken en handelen, loslaten en vertrouwen, extra tijd	Minder meerwerk, minder vertraging, hogere klanttevredenheid	€ 43.304,90
Weekly Risk Report	Aanbestedingsproces verloopt anders, structuur managen veranderd, cultuurverandering, risico sturen	Andere werkwijze, loslaten en vertrouwen, rol verschuiving, extra tijd	Minder meerwerk, minder vertraging, kosten nemen af	€ 1.788,41
Best Value Procurement bijeenkomst	Aanbestedingsproces verloopt anders, structuur managen veranderd, cultuurverandering	Omslag in het denken en handelen, loslaten en vertrouwen, extra tijd	Minder meerwerk, minder vertraging	€ 2.512,71
Best Value congres	Aanbestedingsproces verloopt anders	Omslag in het denken en handelen, loslaten en vertrouwen, extra tijd	Minder meerwerk, minder vertraging	€ 7.034,97
Totaal				€ 54.630,99

9.3 Toelichting bedrijfskundige consequenties

9.3.1 Organisatorische consequenties

De maatregelen die getroffen moeten worden op het gebied van contractmanagement bij een BVP aanbesteding brengen organisatorische consequenties met zich mee. Onder deze consequenties worden de verandering in de bedrijfscultuur en de bedrijfsstructuur verstaan, die zullen ontstaan door het implementeren van de aanbevelingen.

Om een BVP aanbesteding uit te voeren moet er draagvlak gecreëerd worden in de gehele organisatie. Wanneer de aanbevelingen door worden gevoerd zal het aanbestedingsproces en het managen van het contract anders verlopen. De organisatie moet uit een aantal pagina's, met het aanbod, risico's en kansen, de expert kunnen herkennen. Dit zal impact hebben op de cultuur, omdat er op een andere manier gewerkt moet worden met betrekking tot het uitzetten van een aanbesteding en het contractmanagement.

Er zal een verandering plaatsvinden in de bedrijfsstructuur wanneer de aanbevelingen geïmplementeerd worden. De huidige structuur van het aanbestedingsproces en van het managen van een contract veranderd. Hiernaast moet er op een andere manier samengewerkt worden binnen de organisatie, maar ook met de opdrachtnemer.

Het is belangrijk dat er voldoende communicatie plaatsvindt om de BVP aanbesteding en het contractmanagement goed te laten verlopen. Voorafgaande en gedurende het traject is communicatie van cruciaal belang. Hiernaast is het belangrijk in de uitvoeringsfase.

9.3.2 Personele consequenties

Voor de projectleden zijn er ook een aantal consequenties verbonden aan het implementeren van de aanbevelingen. Ten eerste moeten de projectleden een omslag maken in het denken en handelen tijdens een aanbesteding. Het toepassen van de BVP methode vraagt om een andere werkwijze en nieuwe verantwoordelijkheden. De projectleden moeten leren loslaten en vertrouwen hebben in de markt in plaats van controleren en beheersen. De rol van de projectleden verschuift van expert zijn, naar het kunnen herkennen van een expert. Er vindt een verschuiving plaats van 'sturen door de opdrachtgever' naar 'laten leiden door de opdrachtnemer'. In alle fasen moeten de projectleden de opdrachtnemer de expert laten zijn. De opdrachtnemer zal het initiatief nemen en de projectleden moeten de opdrachtnemer faciliteren. In het begin zal dit lastig zijn, maar door middel van de Best Value certificering zal het gemakkelijker gaan. Om er voor te zorgen dat de filosofie achter BVP goed begrepen wordt moeten er trainingen gevolgd worden door de projectleden. Hiernaast is het verstandig om jaarlijks deel te nemen aan het Best Value Congres.

Het toepassen van de aanbevelingen vraagt elke week tijd van de projectleden. Wekelijks moeten de projectleden namelijk kijken naar de gebeurtenissen en risico's in de uitvoeringsfase bij de BVP methode. Daarnaast vraagt het één keer per kwartaal tijd om de bijeenkomst bij te wonen waarin de intentie van BVP opgehelderd wordt.

9.3.3 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties weergegeven voor het implementeren van de aanbevelingen. De onderstaande tabellen geven een overzicht weer van de kosten op korte en middellange termijn. De looptijd van het contract bedraagt in dit geval 3 jaar. In jaar 1 vindt de voorbereidingsfase, beoordelingsfase, concretiseringsfase en 12 weken van de uitvoeringsfase plaats. In jaar 2, 3 en 4 tot en met week 39 vindt de rest van de uitvoeringsfase plaats. In bijlage 17 is het rekenblad van de loonkosten te vinden en in bijlage 18 het rekenblad van de financiële consequenties.

Investerings korte termijn	Totale kosten
Samenstellen aanbestedingsteam	€ 719,09
Training Best Value B-certificering	€ 13.764,97
Marktconsultatie	€ 5.000,00
Contractbeheertool	€ 5.000,00
Voorlichtingsbijeenkomst	€ 257,02
Oefenen Weekly Risk Report	€ 171,35
Weekly Risk Report	€ 148,20
Best Value Procurement bijeenkomst	€ 430,00
Totaal	€ 24.341,54

Investerings middellange termijn	Totale kosten
Training Best Value A-certificering	€ 43.304,90
Weekly Risk Report	€ 1.778,41
Best Value Procurement bijeenkomst	€ 2.512,71
Best Value Congres	€ 7.034,97
Totaal	€ 54.630,99

De kwalitatieve baten van de investeringen voor de opdrachtgever zijn niet direct in geld uit te drukken. Voor elke organisatie en elk project zullen de uitkomsten van de BVP aanbesteding anders zijn. In sommige gevallen zal het toepassen van de aanbevelingen leiden tot een vermindering van de aanbestedingslast en zullen de kosten afnemen. Hiernaast leidt het goed uitvoeren van contractmanagement bij een BVP tot minder meerwerk en minder vertragingen, een betere samenwerking en afstemming in de keten en een hogere klanttevredenheid. Ook is er meer 'grip' op het contract, minder afwijkingen, beter risicomangement en betere dienstverlening (Beckum & Vlasveld, 2014).

In 2011 is een onderzoek uitgevoerd door CM Partners naar de besparing van contractmanagement. Het onderzoek is uitgezet onder negen organisatie die een totale inkoopwaarde vertegenwoordigen van € 942.000.000,00. Er is naar voren gekomen dat actief contractmanagement kan leiden tot een besparing van 6% van de contractwaarde (CM Partners, 2011).

Door de bovenstaande investeringen en maatregelen te treffen kan er een besparing van de contractwaarde gerealiseerd worden. De investeringen kunnen verspreid worden over het aantal BVP aanbestedingen die gedaan worden. Er wordt vanuit gegaan dat er vijf BVP aanbestedingen per jaar gedaan worden, van gezamenlijk € 7.500.000,00 (gemiddelde verdeling Best Value-uitvragen naar omvang in euro's (Van de Rijt, Witteveen, & Santema, 2016)).

	Best case	Worst-case
Percentage	6%	1%
Besparing op contractwaarde	€ 450.000,00	€ 75.000,00
Per aanbesteding	€ 90.000,00	€ 15.000,00

Wanneer het contractmanagement actief wordt uitgevoerd en de maximale besparing van 6% gerealiseerd wordt, betekent dit een besparing van € 450.000,00. In het slechtste geval wordt er een besparing gerealiseerd van 1%. Dit levert een besparing op van € 75.000,00.

Literatuurlijst

- Aankondigingen*. (2015). Opgehaald van TenderNed: <https://www.tenderned.nl/tenderned-web/aankondiging/overzicht/aankondigingenplatform/>
- Adriaans, B., & van Drunen, M. (2013). *Inkooprends 2014*. Arnhem : Supply Value .
- Adriaans, B., & van Drunen, M. (2014). *Inkooprends 2015*. Arnhem: Supply Value.
- Adriaans, B., & van Drunen, M. (2015). *Inkooprends 2016*. Arnhem: Supply Value.
- Baarde, & Goede. (2006). *Bassboek Methoden en technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff bv.
- Beckum, J. v., & Vlasveld, G.-j. (2014). *CATS CM - Contractmanagement voor opdrachtgever en leverancier*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- (2012). *Best Value Procurement Manual* . Minnesota.
- Bon, M. (2011, oktober 19). *Prestatieinkoop*. Opgehaald van Nevi: <https://www.nevi.nl/artikelen/best-value-procurement-prestatieinkoop>
- Bos, P. (2014). *Handreiking Contractbeheer en contractmanagement*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten .
- Brandsen, C. (2014). *BVP levert meerwaarde*. Rijkswaterstaat .
- CM Partners. (2011). *Resultaten Contractmanagement Benchmark 2011*.
- Cornelisse, H. (2013, september 16). *Prestatie-inkoop in Schoonmaakland*. Opgehaald van Clean Totaal: Prestatie-inkoop in Schoonmaakland
- Covalis. (2013). *Contractmanagement*.
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* . Uitgeverij LEMMA.
- Facto. (2016). *Best Value Procurement*. Opgehaald van <http://facto.nl/best-value-procurement/>
- Hermesen, W. (2013). *Best Value procurement: waarom en hoe*. Groningen.
- Hiemcke, A. (2014). Belangrijkste afwegingen bij Best Value Procurement.
- Hiemcke, A. (2014, mei 16). *Best Value Procurement of traditioneel aanbesteden?* Opgehaald van Quint: <http://www.quintgroup.com/nl/knowledge-center/quint-publicaties/artikelen/articles/2014/05/16/best-value-procurement-of-traditioneel-aanbesteden>
- Kashiwagi, D. (2011). *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*. Performance Based Studies Research Group.
- Knoester, T. (2013). *Contractmanagement in de praktijk* . Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Manders, M. (2015, januari 26). *Kwalitatief vs kwantitatief onderzoek*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>
- Opstellen gunningscriteria*. (2015). Opgehaald van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/opstellen-subgunningscriteria#emvi>
- Over Best Value NL*. (2015). Opgehaald van Best Value Nederland: <http://bestvaluenederland.nl/index.php/over-best-value-nl/>
- Over Pro 10*. (2016). Opgehaald van Pro 10: <http://www.pro10.nl/home/over-pro-10.html>
- Posthuma, S. (2013). *Het Weekly Risk Report*. Opgehaald van Best Value Experts : <http://bestvalue-experts.nl/2013/06/18/het-weekly-risk-report-de-praktijk/>
- Rewti, A. (2015). *Afstudeerscriptie BVP*. Den Haag.
- Sijbrandij, N., & Remijnse, J. (2014). Wat is Best Value Procurement? Opgehaald van <http://dbi.pzh.nl/jaarverslag-2014/wat-best-value-procurement>
- Van Beurden, L. (2016). *Best Value Procurement aanbesteding*.
- Van de Rijt, J. (2015). *Best Value Procurement*. Opgehaald van PIANOo: <https://www.pianoo.nl/praktijk-tools/methodieken/best-value-procurement-bvp>
- Van de Rijt, J., & Santema, S. (2011). *Prestatieinkoop*. Graphicom International: Pijnacker.
- Van de Rijt, J., & Santema, S. (2011). *Prestatieinkoop - Wie steekt er boven het maaiveld uit?* Graphicom International: Pijnacker.
- Van de Rijt, J., & Santema, S. (2013). *Prestatieinkoop - met best value naar succesvolle projecten*. Driebergen: Scenter.
- Van de Rijt, J., & Witteveen, W. (2014). *Best Value werkt*. Pijnacker: Graphicom International.
- Van de Rijt, J., Witteveen, W., & Santema, S. (2016). *Best Value Stroomt*. Den Haag: Graphicom International.
- Van der Es, W. (2015). *Syllabus H3: Europees aanbesteden, voorbereiden, aanbestedingsstrategie*. Den Haag.
- Witteveen, W., & Van de Rijt, J. (2013). De 10 grootste misvattingen over Best Value Procurement. *Deal!*, 22 - 25.
- Zijlstra, W. (2013). *Proces Best Value Procurement*.

Figuurlijst

<i>Figuur 1: Organisatiestructuur</i>	<i>3</i>
<i>Figuur 2: Best Value Procurement aanbestedingen</i>	<i>4</i>
<i>Figuur 3: Best Value Procurement in de facilitaire sector</i>	<i>4</i>
<i>Figuur 4: Meest genoemde prioriteiten van organisaties in 2014</i>	<i>4</i>
<i>Figuur 5: Onderzoeksmodel.....</i>	<i>7</i>
<i>Figuur 6: De vier fasen van Best Value</i>	<i>10</i>
<i>Figuur 7: Venndiagram oplossingsruimte</i>	<i>11</i>
<i>Figuur 8: Marktstructuur BVP.....</i>	<i>12</i>
<i>Figuur 9: Aanbesteden en contractmanagement.....</i>	<i>13</i>
<i>Figuur 10: Rol van het contract veranderd.....</i>	<i>14</i>
<i>Figuur 11: Aanbestedingsmethode</i>	<i>16</i>
<i>Figuur 12: Aanbestedingen traditioneel en Best Value Procurement</i>	<i>16</i>
<i>Figuur 13: Best Value Procurement bij soorten inkoop en facilitaire dienstverlening</i>	<i>17</i>
<i>Figuur 14: Waarom Best Value Procurement?.....</i>	<i>17</i>
<i>Figuur 15: Waarom traditioneel aanbesteden?</i>	<i>17</i>
<i>Figuur 16: Fase opstellen contract</i>	<i>18</i>
<i>Figuur 17: Opstellen contract</i>	<i>18</i>
<i>Figuur 18: Afspraken naleven bij Best Value Procurement</i>	<i>19</i>
<i>Figuur 19: Andere maatregelen voor contractmanagement bij Best Value Procurement.....</i>	<i>20</i>
<i>Figuur 20: Verandering met betrekking tot contractontwikkeling.....</i>	<i>20</i>